

Constantin A.Z. Ciurel
NEGOCIEREA EDIFICATOARE ȘI REZOLVAREA AMIABILĂ A
DISPUTELOR

Nu sunt profesor.

Sunt cel care împreună cu voi, companionii mei, voi parcurge o
cale inițiatică.

Autorul

București, 2012

NEGOCIEREA EDIFICATOARE și Rezolvarea amiabilă a
disputelor

Conținut 2

Introducere 4

I Rezolvare alternativă vs. Rezolvare amiabilă 7

I.1 Maeștri negocierii integrative 8

I.2 Candidatul ideal 10 I.3 Utilitatea negocierii 11

I.4 Principiile negocierii 12

I.5 Tipuri de negociere 14

II Despre conflict, dispută, neînțelegere 17

II.1 Definiții 17

II.2 Dinamica unui conflict 18

II.3 Tipuri de conflicte 19

II.4 Piramida lui Maslow 19

II.5 Scara conflictului 23

II.6 Analiza disputei/conflictului 24

II.7 Componentele conflictului/disputei 24

II.8 Surse de conflict/dispută 25

II.9 Tipuri de reacții 26

II.10 Tipuri de intervenții 26

II.11 Tipuri de soluții 26

III Rezolvarea amiabilă a disputelor (R.A.D.) 28

III.1 Clasificarea metodelor R.A.D. 28

III.2 Caracteristicile metodelor R.A.D. 28

III.3 Indicațiile și contraindicațiile utilizării metodelor R.A.D. 28

III.4 Avantajele utilizării metodelor R.A.D. 29

III.5 Definițiile principalelor metode R.A.D.	30
III.6 Dinamica metodelor R.A.D.	36
IV Comunicarea în negociere	38
IV.1 Definiția comunicării	40
IV.2 Tipuri de comunicare	41
IV.3 Elementele procesului de comunicare	51
IV.4 Modalități de comunicare	54
IV.5 Barierele comunicaționale	56
IV.6 Stiluri de comunicare	61
IV.7 Tehnici și instrumente de comunicare	63
V negocierea	67
V.1 Moduri de abordare a procesului de negociere	67
V.2 Interesele	69
V.3 Instrumentele negocierii	70
V.4 O posibilă procedură de negociere	70
V.5 Negocierea comercială	71
V.6 Pregătirea negocierilor	71
V.7 Cererea de ofertă și oferta	72
V.8 Formularea obiectivelor	74
V.9 Desfășurarea negocierilor	75
V.10 Procesul de negociere comercială	80
VI Negocierea edificatoare /Creative negotiation	81
VI.1 Procedura propriu-zisă	82
VI.2 B.A.T.N.A. & A.T.N.A.	83
VI.3 Fișa de pregătire	84
VI.4 Capcanele negocierii edificatoare	85
VI.5 Prima capcană, Poziția noastră	85
VI.6 A doua capcană, Sentimentele celorlalți	88
VI.7 A treia capcană, Poziția părților	89
VI.8 A patra capcană, Insatisfacția părților	91
VI.9 A cincea capcană, Forța puterii celorlalți	92
VII Medierea	95
VIII.1 Caracteristicile medierii	95
VIII.2 Principiile medierii	98
VIII.3 Drepturile și obligațiile participanților	101

VIII.4 Calea de la probleme și poziții la interese	102
VIII.5 Treptele medierii	103
VIII.6 Procesul de mediere	104
VIII Organizarea formelor de practicare a profesiei	111
IX.1 Formele de practicare a profesiei	112
IX.2 Proceduri	114
IX.3 Documentele obligatorii	115
IX.4 Documentele arhivate	116
IX Culegere explicativă de termeni utilizați	123
X Reflecții și maxime	151
XI Exerciții practice	156
Bibliografie	159

NEGOCIEREA EDIFICATOARE

și

Rezolvarea amiabilă a disputelor

INTRODUCERE

Moto: *„... tot omul este, întru anume sens, o ființă excepțională, fiindcă prin toți răzbate pe fața lumii chemarea lui Dumnezeu, adresată în chip inconfundabil fiecăruia dintre noi, oricât de umili am fi pe pământul acesta și în veacul de acum”.*

Ilie BĂDESCU – Sociologie Noologică

Am pornit în această lucrare a noastră de la modalitatea sociologică de cunoaștere spirituală a lumii create din lucrarea sociologului creștin Ilie BĂDESCU, *Sociologie Noologică – Ordinea spirituală a societății*, structură perfect articulată de cunoaștere și înțelegere a bazei spirituale a societății umane, definită de cele trei categorii sociologice de tip noologic: LATENȚELE SUFLETEȘTI, CADRELE NOOLOGICE și ÎNVĂȚĂTURILE SPIRITUALE.

În această lucrare de sinteză, profesorul Ilie BĂDESCU a lărgit aria persoanelor cu acces la fundamentul spiritual al omenirii, pe care Lucian BLAGA îl rezerva doar ființelor creatoare, la întreaga ființă umană *„atribuind un substrat noologic și abisal tuturor actelor omenesti”* 1, șlefuiind și cristalizând definiția latențelor sufletești, *„energii necreate și atestate de daruri și charisme, de vocație, și geniu, de excepționalismul uman, așa cum reiese el din actele în care e distribuit*

cu prisosință, precum ar fi toate actele jertfitoare, actele de mare altruism, de eroism și sfințenie, de creație, de exemplaritate". 2

Pornind de la această lucrare și folosind-o ca fundament vom încerca să demonstrăm că *cea mai veche ocupație a omului* este aceea stabilită de Creator mai întâi, cea de făcător de pace. Esența acestei prime profesii este iubirea, echilibrul și rezonanța cu ceilalți.

Pentru a-mi putea susține aceste afirmații vă rog să mă urmați pe treptele următorului raționament.

1 și 2 – Ilie BĂDESCU – Sociologia Noologică – *Ordinea spirituală a societății*, pag. 13 și 14

În general, morala creștină are câteva puncte de convergență cu etica filosofică, dar, pe fond ele se deosebesc radical. Morala creștină și etica filosofică au puncte de convergență care însă se găsesc în planuri complet diferite.

Astfel, atât morala creștină cât și etica filosofică se ocupă de oameni și de manifestările lor morale. Etica filosofică se ocupă de fericirea umană pe care omul ar putea-o obține aici, pe pământ, firea decăzută a omului refăcându-se, conform acesteia, numai prin mijloace umane.

Conform moralei creștine, scopul vieții este tot fericirea, desăvârșirea, sfințenia, dar această fericire constă într-un proces îndelungat, care începe aici pe pământ și se continuă în viața de dincolo, firea decăzută a omului restaurându-se numai cu ajutorul harului divin.

Deși, atât morala creștină cât și etica filosofică se apleacă asupra realităților moralei, asupra legilor acțiunii morale și asupra manifestărilor morale, etica filosofică pune accent pe rațiune ca bază a moralității, iar morala creștină surprinde faptele umane raportate la Ființa absolută, identificată ca Binele și Adevărul suprem.

Unele etici filosofice idealiste au acceptat un principiu al autorității asemănător celui din morala creștină, dar în care autoritatea nu este de origine divină, ci, ca și la Kant, izvorăște din rațiune.

În timp ce în creștinism, autoritatea lui Dumnezeu este

autoritatea pe care omul o primește liber, Kant și-a fundamentat morala pe principiile existente în rațiune înainte de orice experiență, statuând legea morală ca fiind a priori un obiect necesar al rațiunii practice sau al voinței umane din care emană Legea, pe care omul o urmează necondiționat, dintr-un respectul pur al Legii, statuând astfel omul atât ca legiuitor, cât și ca supus al acesteia.

Din acest motiv moralitatea la Kant are un caracter necondiționat, autonom, heteronomia excluzând de la sine caracterul unei adevărate moralități, prima maxima kantiană, *„Lucrează astfel ca maxima voinței tale să poată deveni legea universală!”*, subliniind astfel caracterul formal și autonom al acestui sistem etic. Despre o asemenea autonomie morală nu poate fi vorba în creștinism, deoarece creștinul crede că omul a fost creat de Dumnezeu după chipul și asemănarea Sa, aflându-se permanent în directă relație cu Creatorul său, în fiecare din acțiunile sale.

Creștinismul nu este, deci, un sistem socio-politic sau socio-economic, ci o viață trăită după Cuvântul lui Dumnezeu, între semeni, cu aceștia și pentru aceștia. El are ca temelie o morală superioară oricărei filosofii omenești, ceea ce a făcut pe un teolog care studiasse îndelung filosofia să afirme: *„Creștinismul este o religie, dar în același timp și o cuprinzătoare filosofie, de proporții grandioase”*.

Tocmai de acea Noologia profesorului BĂDESCU nu este un sistem filosofic sau sociologic, ci o metodă sociologică de acces la cunoașterea spirituală a lumii create de Dumnezeu.

Atunci când Dumnezeu la plămădit pe om după chipul și asemănarea Sa, dându-i totodată libertatea de a alege între bine și rău, a fost statuată de fapt și prima îndeletnicire a omului, cea de făcător de pace.

Ca și în primul om, în fiecare dintre noi există o instanță care analizează, cântărește și alege calea de urmat în viață, o latență sufletească pozitivă care permite omului să se situeze în final, de cele mai multe ori, de partea binelui.

A aduce la un numitor comun toate tendințele, uneori contradictorii, pe care le are sufletul la un anumit moment, iată menirea făcătorului de pace, în sufletul său.

A nu-ți asculta propria voce, a nu-ți folosi propriu arbitru, a apleca urechea la sentința pe care ți-o oferă unul din afară, iată păcatul primordial, prima renunțare la pace și apelarea la judecată pentru rezolvarea disputei apărute.

Așa a făcut Eva ascultând șuieratul Șarpelui, așa a făcut Adam ascultând susurul Evei. Au renunțat la calea de mijloc, au renunțat la liberul arbitru oferit lor de Creator, alegând să asculte de ce a hotărât altcineva pentru ei.

De atunci, omul trudește spre a-și răscumpăra acest păcat.

Tatăl și-a sacrificat iubitul Său Fiu.

Pacea este calea de urmat spre a ne mântui acum și pururi. O cale jalonată de iubire, echilibru și rezonanță. O cale amiabilă, plăcută oamenilor și Celui ce I-a creat. Spre a dezvălui celor interesați această Cale a Făcătorilor de Pace, ne-am străduit să întocmim această succintă lucrare.



"... tot omul este, într-o anumită măsură, o ființă excepțională, fiindcă prin toți răzbat pe fața lumii chemarea lui Dumnezeu, adresată în chip inconfundabil ființelor din noi, oricât de umili am fi pe pământul acesta și în veacul de acum."

Ilie Bădescu

CAPITOLUL I – REZOLVARE Alternativă vs. REZOLVARE Amiabilă (C.A.Z.)

Pentru a putea defini cu precizie negocierea edificatoare este necesar mai întâi să precizăm locul acesteia în concertului metodelor de rezolvare amiabilă a disputelor.

Până acum s-a utilizat și se utilizează încă definirea metodele de rezolvare amiabilă a disputelor ca *alternative* la procesul clasic judiciar (metode *alternative* de rezolvare a disputelor – Alternative Dispute Resolution/ADR), în opinia noastră, utilizarea acestei definiții este total neadecvată deoarece:

a. Creează senzația falsă că metodele de rezolvare amiabilă a disputelor s-ar situa într-o poziție secundă, ulterioară și inferioară procesului judiciar;

b. Permite introducerea injustă a arbitrajului în aceeași categorie cu metodele de rezolvare amiabilă a disputelor, arbitrajul fiind în fapt cu mult mai apropiat procesului judiciar, neavând

caracteristici care să-l identifice ca metodă de rezolvare amiabilă;

c. Îi situează pe practicienii metodelor de rezolvare amiabilă a disputelor într-o poziție de dependență și inferioritate față de judecători și arbitri;

d. Creează în societate senzația total greșită că aceste metode, fiind alternative, pot fi folosite doar după ce ai apelat la o instanță judecătorească, când în realitate lucrurile stau exact invers, în sensul că, logic și normal este să epuizezi mai întâi toate șansele de rezolvare amiabilă și abia apoi, dacă mai este cazul, să apelezi la o instanță de judecată.

Fără a exagera deloc, ni se pare corect să definim arbitrajul și procesul judiciar ca alternative la metodele de rezolvare amiabilă a disputelor.

Acum, că am definit metodele de rezolvare amiabilă a disputelor (RAD), ne va fi mai ușor să definim *Negocierea* și apoi *Negocierea edificatoare* care sunt instrumentele de bază a oricărui practician din domeniul rezolvării amiabile a disputelor.

I. 1 – Maeștri negocierii integrative

Maeștri incontestabili ai negocierii integrative sunt William Ury, Roger Fisher și Ronald A. Heiftz.

Prima treaptă către actualul concept de „*negociere edificatoare*” a ridicat-o Ronald A. Heiftz în lucrarea sa „*Leadership – Easy answers*”. Heiftz a definit tactica „*urcării la balcon*” în care, parafrazându-l, ne învață că avem nevoie de o imagine de ansamblu a întregii situații. Pentru aceasta ne vom imagina, că ne aflăm în balconul operei și privim de sus *negocierea care se desfășoară pe scenă*.

Roger Fisher și William Ury au publicat ulterior lucrarea „*Getting to Yes*” în care au abordat tema conflictului și au definit pentru prima oară „*negocierea integrativă*” ce putea fi utilizată într-o multitudine de situații, fiind calea către un acord care satisface necesitățile tuturor părților aflate la masa negocierii.

Presat de realitatea vieții de zi cu zi și ca urmare a cercetărilor efectuate în cadrul programului de negociere al Facultății de drept din cadrul Universității Harvard, William Ury a elaborat lucrarea „*Getting past No*”, un adevărat abecedar de negociere integrativă, tradus în mod

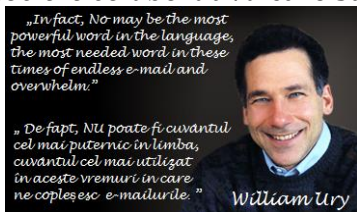
exemplar în limba română de Maria-Cristina Dugăiașu, sub titlul inspirat de „*Remediarea lui NU*”, lucrare care a văzut lumina tiparului la editura craioveană Consensus sub bagheta lui Adi Gavrilă.

Deși aparent în „*Getting past No*”, William Ury reia teoria din „*Getting to Yes*”, în realitatea el definește în mod excepțional modalitățile și tacticile de evitare a eventualelor capcane ce pot apărea pe parcursul unei negocieri dificile, în calea negociatorului spre un acord care să-l satisfacă pe el dar și pe ceilalți participanți la negociere.

În ultima sa lucrare de specialitate, „*The power of a positive No – How to say No and still Get to Yes*”, William Ury surprinde pe toată lumea atât cu tema abordată, cât mai ales cu modul său de tratare a subiectului. Astfel el ne învață, aparent în contradicție cu ce afirma în primele lucrări, cum să spui NU în situațiile limită, de viață și de moarte. Chestiune de nuanță! Maestru Ury nu ne sfătuiește să spunem NU în aceste situații limită, ci ne învață cum să spunem NU spre a ne apăra interesele, dar totodată, prin modul constructiv și empatic de formulare, cum să nu zădărniciem calea către un acord benefic tuturor părților.

Sigur că în arealul negocierii există o mulțime de specialiști, într-o serie greu de enumerat de specialități, astfel că simpla enumerare a lor și a lucrărilor de specialitate ar însemna o carte cu sute de pagini.

Am înțeles să ne rezumăm la Ronald A. Heifetz, Roger Fisher și William Ury, deoarece pe aceștia îi considerăm fondatorii conceptului de *negociere colaborativă* care stă la temelia Negocierii edificatoare.



Desigur cea mai consistentă contribuție a avut-o William Ury prin lucrările sale „*Getting past No*” (*Remediarea lui NU*) și „*The power of a positive No*” ambele reasezând într-o lumină pozitivă și lucrativă conceptul de negație (Nu).

Pornind de la această reinterpretare și remediare a conceptelor

de refuz și negație și ajutați de propriile noastre experiențe în negocieri dificile și în situații-limită de viață, încercăm să vă ilustrăm și transmitem și Dvs. abilitățile și deprinderile necesare abordării metodelor și procedurilor de rezolvare amiabilă a disputelor (RAD) prin utilizarea negocierii edificatoare.

Aici suntem obligați să-l amintim pe Bill Scott cu a sa lucrare „*The Skills of Negotiating*” din care învățăm care sunt capabilitățile și abilitățile strict necesare spre a deveni un bun negociator.



1.2 – CANDIDATUL IDEAL

Negocierea este activitatea a doi sau mai mulți participanți (*negociatorii*) care au ca țintă finală obținerea unui acord consensual care să le satisfacă interesele, dorințele, necesitățile.

La o negociere pot participa părțile în mod direct sau prin reprezentanți. Reprezentanții pot fi împuterniciți ai părților fără o pregătire specială sau pot fi negociatori profesioniști angajați de către părți.

În multe cazuri, interesele participanților la o negociere converg către o rezolvare pozitivă a negocierii.

Uneori însă, din anumite motive, de cele mai multe ori subiective, unii participanți la negociere, în cele mai multe cazuri negociatori amatori, se situează pe poziții care blochează negocierea. În alte cazuri deși negocierea este finalizată sunt participanți care din motive de imagine refuză să parafaze înțelegerea. Ne-ar trebui ore întregi și tot nu am epuiza toate cazurile în care negocierile se blochează sau se termină cu un eșec.

În multe alte cazuri negocieri finalizate cu un acorduri aparent perfecte, au eșuat în momentul startului, al încercării de a pune acordul în aplicare, datorită faptului că acordul nu ținea cont de necesitățile „*negociatorului anonim*”.

Cine este „*negociatorului anonim*”? Este reprezentantul comunității umane asupra căreia respectivul acord va crea efecte.

Tocmai spre a micșora procentul eșecurilor datorate ignorării acestui „negociatorului anonim” am gândit și elaborat metoda negocierii edificatoare, denumindu-l pe practicianul acestei profesii „negociator – specialist în metode de rezolvare amiabilă a disputelor”.

Care sunt însușirile fundamentale psihice, comportamentale și morale, ce mod de comportare și cu ce abilități gata dobândite trebuie abordată această profesie?

Vom reaminti un profil ideal al candidatului la această profesie, profil formulat de noi cu ceva timp în urmă.

Din acest moment, cunoscând aceste însușirile necesare negociatorului edificator, vom pătrunde în labirintul capcanelor negocierii, aprinzând lampa negocierii edificatoare, spre a reuși să ajungem la celălalt capăt al labirintului, fortificați și „înarmați” cu toate instrumentele și armurile necesare unui specialist în metode de rezolvare amiabilă a disputelor.

I.3 – UTILITATEA NEGOCIERII

Negocierea a fost vitală existenței societății umane prin caracterul său de cale de trecere de la starea de dezacord/dispută la starea de acord/înțelegere. Fără negociere, istoria omenirii ar fi fost probabil foarte scurtă și s-ar fi rezumat, de la început la sfârșit, la un război permanent.

Este dovedit de istorie și trebuie reținut de noi toți, că absolut în toate cazurile, cei ce au declanșat un război, chiar dacă au câștigat o bătălie sau două, în final au pierdut.

Negocierea deși este utilizată permanent, acest lucru nu este sesizat de către neinițiați, tocmai datorită stării sale de permanență, în toate activitățile umane.

În familie, negociem permanent cu ceilalți membri ai familie. La serviciu, angajații negociază între ei și cu șefii direcți, sindicatul negociază cu patronatul, care la rândul său negociază cu managerii. La școală, în liceu sau facultate negociem cu colegii, profesorii și conducerea școlii. În afaceri să nu mai vorbim, în afaceri doar negociem, de negociere este legată existența propriu-zisă a afacerii, nu degeaba se spune „Pierzi, câștigi, negustor te numești.”... și am completa noi, important este rezultatul final.

Diplomația este capodopera negocierii, este negocierea ridicată la valoarea de artă, prin care îi acorzi celuiilalt șansa deosebită de a fi de acord cu tine.

Sigur se vor auzi glasuri, atunci înseamnă că toți suntem negociatori. Da, unii însă sunt specialiști, iar alții doar amatori.

Dar să vedem care este utilitatea negocierii în mileniul III, este ea mai puțin necesară datorită apariției internetului și sistemelor globale de comunicare, a fost cumva înlocuită de marile capacități cibernetice și de programele software sofisticate.

În opina noastră astăzi mai mult ca oricând tranzacțiile comerciale sunt din ce în ce mai multe și de o valoare din ce în ce mai mare. Pentru orice comerciant, fie el corporație multinațională, grup de interese, firmă sau simplu afacerist, un negociator specialist este vital pentru existența afacerii în sine.

În orice tip de afacere în care se discută de sume cu 8 sau 9 cifre, o negociere care aduce o majorare sau o scădere cu 1% a prețului, întotdeauna posibil de obținut, înseamnă un câștig sau o pierdere pe întreaga afacere de milioane sau zeci de milioane.

Totodată o negociere eșuată, poate însemna de cele mai multe ori pierderea relației cu ceilalți participanți la negociere și uneori chiar falimentul.

1.4 – PRINCIPIILE NEGOCIERII

Până la începutul mileniului trei negocierea era definită ca o confruntare non-violentă, între părți care aveau poziții contradictorii, dar interese complementare.

Odată cu apariția conceptului de negociere prin colaborare s-a trecut de la această definiție la una în care negocierea era calea de la confruntare la colaborare și în final la satisfacerea intereselor.

Negocierea edificatoare a încununat acest urcuș redând negocierii valoarea sa de creatoare de edificii sociale, în care părțile aflate în negociere conlucrează într-un efort comun la edificarea unui acord final care în afara satisfacerii intereselor lor, contribuie și la crearea unei stări socio-economice general benefice.

Negocierea este inseparabilă de comunicare, fiind integral bazată pe dialog. Acesta este motivul pentru care în mare parte

principiile comunicării sunt asemănătoare, uneori până la identificare, cu cele ale negocierii.

1. *Principiul legalității* – Acesta este principiu de bază al oricărei activități umane și prin urmare și al negocierii, caz specific în care atât acțiunile întreprinse de părți în timpul negocierii, cât și acordul rezultat din acesta trebuie să se supună legii și interesului general.

2. *Principiul moralității* – Acest principiu transcende legalitatea, moralitatea unei negocieri fiind chiar și acolo unde legea nu o prevede în mod expres, fiind un principiu deontologic. Principiul moralității nu se referă doar la obiectul și condițiile de negociere, având aplicabilitate și la folosirea abuzivă a acelor proceduri și tehnici de manipulare și comunicare subliminală, care pot scăpa complet sau parțial de controlului conștient al celorlalți parteneri (hipnoză, programarea neuro lingvistică (PNL), analiză tranzacțională (AT), mesaje subliminale, narco-analiză, droguri ș.a.

Controlul respectării acestor două principii este în realitate unul relativ.

3. *Principiul avantajului reciproc* – Conform acestui principiu, în urma unui acord, toate părțile au de câștigat ceva și niciuna nu are de pierdut. Când toate părțile câștigă, toate vor susține soluția aleasă și vor respecta acordul încheiat. Principiul *avantajului reciproc* nu exclude, obținerea de către una dintre părți a unor avantaje suplimentare în raport cu cele obținute de celelalte părți, aflate în negocieri.

4. *Principiul acțiunilor compensatorii* – Provenind din comunicare, acest principiu statuează directă interdependență a acțiunilor întreprinse de părți în timpul negocierii. Consecința este reciprocitatea concesiilor, a obiecțiilor, a amenințărilor, a represaliilor etc.

În dreptul roman, acest principiu este exprimat prin expresiile „*Du ut des*” (dau, dacă dai) și „*Facio ut facias*” (fac, dacă faci). La români, aceste principii se regăsesc în expresiile „*Lasă-mă, să te las*”, și „*Mai dă nașule, mai lasă conașule*”.

1.5 – TIPURI DE NEGOCIERE

Până la fundamentarea negocierii edificatoare, au fost utilizate

trei tipuri de negociere, în prezent existând patru principale tipuri de negociere:

A. negocierea distributivă, win/lose (câștig/pierzi)

B. negocierea integrativă, win/win (câștig/câștigi)

C. negocierea PRINCIPIALĂ, all win (toți câștigă), negociere axată pe intereselor comune ale părților

D. NEGOCIEREA EDIFICATOARE, all win/comunitate agree (toți câștigă/ comunitatea agreează), axată pe interesele comune ale părților, dar ținând permanent cont de interesul general social.

În Negocierea distributivă fiecare participant dorește să câștige în detrimentul celorlalți. Aici părțile socotesc valorile aflate în negociere ca fiind fixe. Cum tortul nu poate fi mărit, este evident că dacă cineva primește o bucată mai mare, altcineva va primi una mai mică.

În acest tip de negociere, părțile se privesc ca doi competitori, poate chiar adversari, iar negocierea este o cursă din care doar unu iese câștigător.

Rezultatul negocierii va fi determinat de raportul de forțe, adică de *puterea de negociere* a părților. Acord încheiat în aceste condiții va fi unul de scurtă durată, părțile dezavantajate așteptând momentul în care să-l poată încălca sau, și mai grav. să recupereze handicapul și totodată să se răzbune.

Tacticile și tehnicile de negociere folosite în negocierea distributivă sunt tipice pentru rezolvarea stărilor conflictuale dintre părți cu forță de negociere inegală. Negocierile sunt dure și tensionate.

Negocierea integrativă pune față-n față părți care-și respectă reciproc aspirațiile și interesele, chiar și atunci când sunt aparent contrare cu ale lor. În acest caz tortul poate fi mărit spre a fi împărțit cât mai corect posibil.

Acest tip de negociere produce soluții bune și durabile, toate părțile simțindu-se satisfăcute, relația lor consolidându-se. Climatul negocierii este unul de încredere, optimism, iar acordul, odată obținut, are toate șansele să fie respectat. Este o negociere de tip win/win (câștig/câștigi).

În Negocierea PRINCIPIALĂ, de tip facilitativ, părțile încearcă să

rezolve fondul disputei în mod obiectiv, dincolo de pozițiile fiecăreia dintre ele.

Pentru aceasta, se definesc cu claritate interesele comune, într-un cadru de sinceritate și transparență, care nu creează niciun fel de suspiciuni sau disimulări. Se începe cu analizarea problemelor, răspunzându-se la întrebările: Care sunt piedicile? Unde trebuie acționat? Cine poate acționa? Cum și când trebuie acționat? Ce trebuie să facă fiecare parte? Se creează astfel o fișe-diagnostic a situației de fapt și se stabilește care trebuie să fie situația finală, insistându-se asupra cauzelor care împiedică traseul către aceasta.

Se caută împreună soluțiile teoretice și se stabilesc de comun acord măsurile prin care, cel puțin unele dintre acestea, pot fi puse în practică. Algoritmul raționalității înseamnă deci: definirea problemelor, diagnosticarea cauzelor și căutarea soluțiilor. Negociatorul caută să înțeleagă miza pusă în joc de partener, să cunoască sentimentele acestuia, motivațiile și preocupările sale.

Divergențele care rămân nerezolvate sunt reglate prin recursul la criterii obiective, precum referințele științifice, normele legale, normele morale sau prin recursul la oficiile unui terț neutru.

Negocierea EDIFICATOARE – CREATIVE NEGOTIATION

Pe lângă facilitățile și beneficiile negocierii principiale, oferă părților șansa de a încerca să rezolve fondul disputei lor ținând cont și de interesul comunității din care fac parte. Astfel pe lângă definirea interesele comune, părțile vor defini și interesul comunității în care are loc negocierea și asupra căreia aceasta va avea efecte. Atunci când caută împreună soluțiile teoretice și se stabilesc măsurile necesare pentru punerea lor în practică, se are în vedere și contextul social și interesul general.

Tip de negociere Caracteristici	Distributivă	Integrativă	Principială	Edificatoare
Obiectivul	A câștiga/ a	Acord de	Rezolvarea	Rezolvarea

	învinge	durată și menținerea relație	amiabilă a disputei	disputei corelativ cu interesul social
Participant ii	Concurenți/ combatanți	Persoane în relații apropiate	Negociatori profesioniș i	Specialiști în metode RAD
Ambianța	Suspiciune, agresivitate, sfidare	Încredere	Imparțialita te	Încredere, implicare socială
Comporta ment	Agresiv, dur, lipsit de flexibilitate	Flexibil, concesiv, înțeleghător	Neutru, rațional	Flexibil, rațional, responsabil
Relația presiune/ cedare	Exercită presiuni, amenință cu represalii	Cedează la presiuni	Cedează la principii, nu și la presiuni	Conform principiilor general valabile
Atitudinea față de voința celorlalți	Are la bază conflictul de voințe	Evită confruntarea	Independen ță de voință	Utilizează voința tuturor
Exigența	False exigențe	Satisface exigențele minimale	Satisface exigențele părților	Satisface părților, dar și interesul general
Atitudinea față de acord	Se solicită avantaje în schimbul acordului	Acceptă unele pierderi unilaterale pentru a obține acordul	Soluții reciproc avantajoase	Soluții în avantajul părților și al comunității
Atitudinea față de soluții	Este bună soluția doar dacă aduce un avantaj evident	Sunt bune soluțiile, important este să se ajungă la acord	Soluții bune, după evaluarea soluțiilor posibile	Soluția satisface părțile și interesul comunității.

Atitudinea față de oameni și dispută	Condiționează relația de concesi. O atitudine dură, combativă, de dispută.	Concesii în schimbul relației. Atitudine atentă față de oameni și dispută	Separă oamenii de dispută	O atitudine atentă față de oameni și comunitatea din care aceștia fac parte.
--------------------------------------	--	---	---------------------------	--

TERMENI CHEIE

1. tactica „*urcării la balcon*”.
2. negociator specialist în metode de rezolvare amiabilă a disputelor
3. principiul legalității
4. principiul moralității
5. principiul avantajului reciproc
6. principiul acțiunilor compensatorii
7. „*Du ut des*” (dau dacă dai)
8. „*Facio ut facias*” (fac dacă faci)
9. negociere distributivă (win/lose – câștig/pierzi)
10. negociere integrativă (win/win – câștig/câștigi)
11. negociere principală (all win – toți câștigă)
12. negociere edificatoare (all win/community agree – toți câștigă/comunitatea agreează)

Capitolul II – Despre conflict, Dispută, neînțelegere

II.1 – DEFINIȚII

Conflictul este un proces complex constând într-o ciocnire de interese, un dezacord, o ceartă, un diferend, deseori violent, între două sau mai multe persoane sau grupuri de persoane, care au interese sau nevoi aparent incompatibile ce duc la poziții antagonice, conflictuale și la degenerarea relațiilor lor. Conflictul rezistă perioade lungi de timp.

Disputa este o rivalitate, o concurență, uneori o luptă între persoane, grupări sau colectivități, pentru dobândirea unui bun, a unei resurse, pentru întâietate. Disputa durează perioade medii sau scurte de timp.

Neînțelegerea este un dezacord, un diferend, o ceartă, apărută

datorită interpretării greșite a unei afirmații sau a unei situații. Neînțelegerea durează perioade relativ scurte de timp.

Sinonime: animozitate, ceartă, ciocnire, dezacord, dezbinare, diferend, discordie, discuție, disensiune, divergență, fricțiune, gâlceavă, învrăjbire, litigiu, vrajbă, zâzanie, pricină, sfadă, dihonie, harță, pricaz, bucluc, hâră, sfadă, gâlcevire, județ, pâra, prigoană, zavistie.

	DURATĂ	INTERESE	SOLUȚII
CONFLICT	LUNGĂ	MAJORE, GREU NEGOCIABILE SAU NON-NEGOCIABI LE	OBȚINUTE CU GREUTATE, cu LUNGI NEGOCIERI sau prin DECIZII ARBITRALE
DISPUTĂ	MEDIE	NEGOCIABILE	RELATIV UȘOR DE OBȚINUT PRIN METODE RAD
NEÎNȚELEGER E	SCURTĂ	UȘOR NEGOCIABILE	UȘOR DE OBȚINUT PRIN METODE RAD

Conflictele, disputele și neînțelegerile pot fi constructive, atunci când în final pierderile sunt mai mici decât ce s-a câștigat prin rezolvarea lor sau distructive atunci când pierderile sunt mai mari sau irecuperabile.

La nivel mondial există două mari curente privitoare la definirea metodelor amiabile de rezolvare a disputelor/conflictelor.

Curentul anglo-saxon, dezvoltat și teoretizat în special în SUA și Canada, definit ca „Apropiate DISPUTE Resolution ADR)” sau „Effective Dispute Resolution (EDR)” și curentul european care utilizează denumirea de „Alternative Conflict Resolution (AER)”.

Noi, pe un fir logic descris mai sus, aderăm la definirea acestor metode ca metode de rezolvare amiabilă a disputelor (RAD), dar acolo unde va fi cazul vom folosi definirea evenimentului ca „dispută/conflict”.

II.2 – DINAMICA UNUI CONFLICT

Elemente determinante ale dinamicii conflictului sunt:

Îl structurile (instituții, procese, mecanisme politice)

Îl atitudinile (percepții greșite)

Îl comportamentele (amenințări, atacuri verbale sau fizice, ostilitate sau cooperare)

Conflictul are o dinamică în care cele trei elemente devin interschimbabile și se influențează reciproc.

Nivelul de manifestare

Nivelul la care se manifestă disputa/conflictul ca efective și efecte, variază de la conflictele inter-personale (între două sau câteva persoane) până la un conflictele mondiale la care au participat toate națiunile, într-un mod sau altul. Dacă în cazul disputelor/conflictelor între două sau mai multe persoane conflictul este în mod evident redus atât ca efecte, cât și în privința intensității, pe măsură ce nivelul de manifestare crește, cresc și efectele și intensitatea disputelor/conflictelor, astfel:

1. Inter-personal – între două sau câteva persoane
2. Intra-grup – în interiorul unui grup definit
3. Inter-grup – între două sau mai multe grupuri definite
4. Intra-stat – în interiorul unui stat
5. Inter-state – între două sau mai multe state
6. International – între două sau mai multe națiuni
7. Mondial – la care au participat majoritatea statelor

II.3 – TIPURI DE CONFLICTE

Se cunosc în teorie cinci tipuri de dispute/conflicte, în funcție de factorul/factorii declanșatori:

a. Conflicte generate de valori spirituale, convingeri, principii fundamentale;

b. Conflicte generate de relațiile dintre persoane, grupuri, comunități sau neamuri;

c. Conflicte generate de structuri (regionale, statale, de putere, de administrare, etc.);

d. Conflicte generate de lipsa sau greșita interpretare a datelor și informațiilor;

e. Conflicte generate de interese materiale (interesul meu este mai presus ca al tău sau tu mai poți răbda ca să am eu ce mânca).

și patru tipuri în funcție de temeiul (baza) deciziei de rezolvare a conflictelor:

- a. Conflicte rezolvate prin decizii luate pe bază de putere (forță);
- b. Conflicte rezolvate prin decizii luate pe bază de drepturi;
- c. Conflicte rezolvate prin decizii luate pe bază de interese;
- d. Conflicte rezolvate prin restaurarea relațiilor dintre părți.

II.4 – PIRAMIDA LUI MASLOW

O ierarhizare a nevoilor umane a fost făcută de către psihologul american Abraham Maslow (1908 – 1970) în celebra sa piramida, elaborată în anul 1954. El așază la baza piramidei sale cele mai stringente nevoi, și pe măsură ce urcă spre vârful piramidei, așază nevoi din ce în ce mai rafinate.

Se observă deci la baza piramidei nevoile primare, comune tuturor oamenilor, care includ necesitățile fiziologice: hrana, apa, aerul, igiena, somnul, sexul și o temperatura relativ constantă a corpului.

Odată ce individul își satisface aceste necesități fiziologice, se concentrează pe nevoile de siguranță de pe treapta superioară, care oferă stabilitate. Ele țin de integritatea fizică, securitatea casei și a familiei. Aceste nevoi, de siguranță, sunt cruciale pentru creșterea și educarea copiilor.

Pe următoarea treaptă Maslow a situat nevoia de iubire și apartenență. În acest nivel se includ nevoia de prietenie, de familie, de apartenență la un grup, sau de implicare într-un grup religios.

La nivelul imediat următor este situată nevoia de stimă. Aceasta cuprinde recunoașterea venită din partea altor indivizi, satisfăcând necesarul de acceptare, putere și prestigiu al individului care a trecut de primele trei stadii. Lipsa de satisfacere a acestor nevoi duce la descurajare, iar pe termen lung la complexe de inferioritate.

Cel mai înalt nivel este cel al nevoilor de auto-actualizare și pornesc de la plăcerea individului de a fructifica la maximum capacitățile sale, pentru a deveni din ce în ce mai performant.

Maslow definește primele patru nivele ale piramidei ca

reprezentând nevoi deficiente, nevoi care nu produc sentimente sau stări speciale dacă sunt satisfăcute, dar produc disconfort când nu sunt satisfăcute.

Nevoile din cea de a cincea treaptă, nevoile de creștere, nu dispar când sunt satisfăcute, în schimb, motivează individul să continue în satisfacerea lor.

În anul 1970, înainte să moară, Abraham Maslow a publicat un model revizuit al piramidei sale, situând în vârful acesteia nevoile cognitive (de cunoaștere, înțelegere și explorare) și nevoile estetice (frumusețe, ordine, simetrie). În eseuul său „*The Farther Reaches of Human Nature*”, Maslow invocă posibilitatea ca indivizii care au atins starea de auto-actualizare să pătrundă uneori într-o stare transcendentă, dincolo de care devin conștienți de întreg potențialul speciei umane. Acești indivizi, spune Maslow, „*deși trăiesc adesea o bucurie extatică, simt în aceeași măsură și o tristețe cosmică*”.

Trebuie însă menționat că a fost ocultată această ultimă reconsiderare, piramida utilizată și în prezent conținând doar primele cinci trepte. Aceasta probabil și pentru faptul că Abraham Maslow a arătat în lucrările sale că nevoile cognitive nesatisfăcute se transformă în timp în nevoi neurotice (care perpetuează un stil de viață nesănătos), exemplificând cu copiii ale căror nevoi de siguranță nu au fost satisfăcute în mod corect și au devenit adulți calici (care fac economii necugetate sau acaparează diferite posesiuni nefolositoare). De asemenea Maslow a arătat că singurul motiv pentru care oamenii nu tind spre nivelul auto-actualizării este apariția obstacolelor puse în calea lor de societate, mai ales prin tipurile de educație deficitare, care nu schimbă o persoană cu o pregătire pentru viață slabă, într-o persoană cu o abordare pozitivă a vieții. Maslow a arătat că educatorii sunt răspunzători de potențialul pe care îl au indivizii de a atinge sau nu nivelul de auto-actualizare.



Prima piramidă a lui Maslow (1954) – utilizată în mod curent



"... indivizii care ating starea de permanentă auto-actualizare pătrund uneori într-o stare de transcendență, dincolo de care devin conștienți de întreg potențialul speciei umane.

Acești indivizi, deși trăiesc adesea o bucurie extatică, simt în aceeași măsură și o tristețe cosmică".

Abraham Maslow

Piramida lui Maslow cu șapte trepte – 1970 (ocultată)

II.6 – scara conflictului

I
N
T
E
N
S
I
T
A
T
E

T i în p

Scara conflictului are atât la urcare, cât și la coborâre mai multe trepte. Iată-le:

1. Conflictul latent este treapta în care nu există manifestări exterioare ale părților viitorului conflict;

2. Izbucnirea conflictului este treapta în care apar manifestările exterioare ale conflictului, de obicei din partea unei singure părți.

Această fază debutează cu apariția unui factor care determină una dintre părți să acționeze;

3. Escaladarea conflictului – pe această treaptă părțile în conflict interacționează negativ, conflictul se intensifică, tinzând către violențe fizice (conflict armat).

Un conflict poate crește în mai multe moduri, conform cu un anumit model: victimă-agresor, tip spirală sau conform schimbărilor structurale, iar în final apare polarizarea, stare în care părțile aflate în conflict adoptă poziții rigide și refuză să negocieze.

4. Impasul este faza în care părțile realizează ca niciuna dintre ele nu poate câștiga la finalul conflictului, dar niciuna nu accepta definirea conflictului ca distructiv sau cedarea în fața celeilalte părți în beneficiul tuturor.

5. Detensionarea sau atenuarea este faza în care conflictul pierde din intensitate, din diverse cauze precum: apariția unei stări de impas și începerea negocierilor, intervenția unei a treia părți, apariția unui motiv de detensionare, etc.

6. Rezolvarea conflictului – în această fază părțile se înțeleg asupra unei rezolvări a problemei aflate la originea disputei/conflictului;

7. Construirea și consolidarea păcii este faza în care toți actorii conflictului lucrează asupra edificiului păcii, astfel ca rezolvarea găsită (tranzacția/acordul) să devină durabilă.

II.6 – ANALIZA DISPUTEI / CONFLICTULUI

Analiza disputei/conflictului este un proces, care are ca obiective identificarea și înțelegerea cauzelor conflictului, a dinamicii acestuia și a capacității părților de a-l rezolva.

Analiza cuprinde următoarele etape:

a. Culegerea informațiilor – Stabilirea surselor de informare, efectuarea documentării asupra cauzelor conflictului, a părților și procedurilor necesare b. Analiza propriu-zisă – Estimarea intensității conflictului, a implicațiilor locale și zonale, a posibilelor metode de aplanare ce trebuie abordate.

REZULTATUL obținut în urma unei analize corecte a conflictului ne ajută să înțelegem antecedentele conflictului, factorul/factorii care

au transformat conflictul latent în conflict deschis și care dintre metodele de rezolvare amiabilă este cea mai indicată/e pentru managementul, detensionarea și rezolvarea acestuia.

II.7 – COMPONENTELE CONFLICTULUI/DISPUTEI

— Subiectul/subiectele conflictului – Ce vor părțile. Care sunt interesele sau motivele invocate de părți.

— Actorii conflictului – Părțile aflate în conflict, dar și cei interesați de subiectul conflictului sau care au interese comune cu una dintre părțile aflate în conflict.

— Sursa/sursele conflictului – Cauza/cauzele reale ale declanșării conflictului.

— Dinamica conflictului – Modul în care evoluează conflictul în timp.

SUBIECTUL CONFLICTULUI

Analiza pozițiilor și a intereselor părților (a motivației)

POZIȚIA se găsește în răspunsul la întrebările: CE SOLICITĂ PARTEA?

Poziția unei părți este acea soluție despre care partea crede că îi va satisface interesele sau nevoile, adică ceea ce partea dorește inițial la începutul negocierii.

Declarațiile poziționale încep cu expresii de tipul: Eu vreau... Eu doresc... Tu trebuie... Tu ar trebui... Eu nu voi... Eu am nevoie... Eu refuz să...

Folosirea unor astfel de expresii conduce la atitudini defensive ale celorlalte părți, la crearea rezistenței/opoziției sau la percepția că sunt exprimate doar nevoi personale.

INTERESELE răspund la întrebările: DIN CE CAUZĂ? DIN CE MOTIV?

Interesele reprezintă motivația, cauza reală a pozițiilor adoptate de părți și reprezintă nevoi, dorințe, cerințe, griji, temeri. Interesele pot fi materiale sau psihologic/emoționale (ex. recunoaștere, aprobare, etc.).

PROBLEMELE

Sunt acele subiecte care trebuie discutate și rezolvate pe parcursul negocierii, pentru rezolvarea sau aplanarea

disputei/conflictului.

II.8 – SURSE DE CONFLICT / DISPUTĂ

Disputele/conflictele au ca principală sursă dorința de a apăra, obține sau satisface unele valori spirituale, materiale sau interese umane, dorință care limitează celorlalte părți accesul la acestea sau le dau impresia limitării accesului.

Sursele conflictelor se concretizează în convingeri, temeri, griji, nevoi, speranțe, așteptări, presupuneri care fundamentează pozițiile părților în conflict.

Redăm mai jos cele mai cunoscute dintre ele:

a. Lipsa datelor și/sau a informațiilor b. Dezinformarea c. Percepții greșite, prejudecăți, clasificări arbitrare, comunicare defectuoasă d. Comportamente reprobabile repetate e. Nevoia de control a unor resurse limitate f. Dorința sau nevoia de a deține puterea

Sociale și religioase a. Discriminări pe criterii etnice, de trib, de castă, etc.

b. Discriminări religioase

Politice a. Justiție controlată de putere b. Lipsa libertăților cetățenești (mass-media, societate civilă)

c. Guvernanți corupți d. Sistem electoral nedemocratic

Securitate și stabilitate c. Prezența unor forțe de ocupație străină d. Instabilitate regională e. Violența forțelor de ordine sau a armatei (violarea drepturilor omului)

Economice a. Sărăcie endemică, șomaj masiv, inflație fulminantă b. Apariție și dezvoltarea unei economii subterane, paralele c. Distribuirea defectuoasă și inechitabilă a resurselor

II.9 – TIPURI DE REACȚIE

S-au identificat șase tipuri de bază pentru reacția oamenilor sau a grupurilor de oameni la un conflict:

a. Evitarea b. Acomodarea c. Competiția d. Compromisul e. Colaborarea f. Edificarea

II.10 – TIPURI DE INTERVENȚII

a. Managementul disputelor/conflictelor are ca scop controlul conflictelor îndelungate și cu rădăcini profunde.

b. Rezolvarea disputelor / conflictelor are ca scop rezolvarea permanentă a acestora prin rezolvarea cauzelor ce stau la baza lor.

c. Aplanarea disputelor / conflictelor are ca scop o rezolvare temporară a conflictelor prin rezolvarea unora dintre problemele generatoare.

d. Transformarea post dispută/conflict are ca scop o transformare profundă a părților după rezolvarea conflictului, în vederea realizării unei păci durabile.

II.11 – TIPURI DE SOLUȚII

a. Soluțiile distributive (de tip CÂȘTIG/PIERDERE – win/lose)

Resurse fixe, suma cererilor făcute de părți este mai mare decât resursa (împărțirea plăcintei). O parte poate obține cea ce dorește numai dacă cealaltă renunță (cedează) la o parte din cea ce dorește. Se poate aplica metoda proporționalității.

b. Soluțiile integrative (tip CÂȘTIG/CÂȘTIG – win/win)

Resursa poate fi extinsă. Cererilor făcute de părți pot fi satisfăcute în proporții care tind spre 100%. Toate părțile pot fi satisfăcute.

c. Soluțiile edificatoare (tip TOȚI CÂȘTIGĂM – all wins)

Toate părți își acoperă necesitățile în proporții care tind spre 100%, iar soluția este agreată și de comunitatea în care soluția produce efecte.

TERMENI CHEIE

1. Conflict
2. Dispută
3. Neînțelegere
4. Apropriate Dispute Resolution (ADR)
5. Effective Dispute Resolution (EDR)
6. Alternative Conflict Resolution (AER)
7. Rezolvare Amiabilă a Disputelor (RAD)
8. Dinamica unui conflict
9. Nivel de manifestare
10. Piramida lui Maslow
11. Scara conflictului
12. Conflict latent

13. Izbucnirea conflictului
14. Escaladarea conflictului
15. Impasul în conflict
16. Detensionarea conflictului
17. Rezolvarea conflictului
18. Analiza conflictului
19. Pozițiile, interesele și problemele părților
20. Subiectul și sursa conflictului
21. Evitare
22. Acomodare
23. Competiție
24. Compromis
25. Colaborare și Edificare
26. Tipuri de reacții la conflict
27. Tipuri de intervenții într-un conflict
28. Tipuri de soluții pentru un conflict

Capitolul III – Rezolvarea AMIABILĂ a disputelor (RAD)

Rezolvarea amiabilă a disputelor (R.A.D.) include practici, tehnici și metode de rezolvare amiabilă a disputelor și pentru managementul disputelor / conflictelor pe termen mediu și scurt.

Principalele metode de rezolvare amiabilă a disputelor sunt: negocierea, negocierea coordonată, medierea, facilitarea, concilierea și necarb-ul.

III. 1 – Clasificarea metodelor R.A.D.

— De bază: negocierea, facilitarea, concilierea, negocierea coordonată și medierea.

— Hibride: Necarb-ul, Arbnecl-ul și arbitrajul fără decizie obligatorie.

Soluțiile rezultate din negociere coordonată, facilitare, conciliere și mediere se obțin prin construirea consensului și satisfacerea negociatorului anonim, acesta fiind conceptul de bază al metodelor R.A.D.

III. 2 – Caracteristicile metodelor R.A.D.

Negocierea coordonată, concilierea, facilitarea și medierea prezintă câteva elemente comune, distincte față de arbitraj și sistemul

juridic:

a. Sunt procese informale **b.** Sunt instrumente de aplicare a echității, neavând ca obiectiv aplicarea legilor **c.** Asigură participarea și comunicarea directă dintre părți

III.3 – Indicațiile și contraindicațiile utilizării metodelor R.A.D.

Indicații:

a. Când disputele sunt rezolvate cu întârziere de către instanțele de judecată **b.** Când reforma instanțelor este greoaie sau imposibilă **c.** Când procedurile instanțelor sunt complexe **d.** Când costurile în instanțele de judecată sunt ridicate și limitează accesul la justiție

Contraindicații:

a. Este necesară protejarea drepturilor individuale sau de grup;
b. Este necesară stabilirea unor standarde legale;
a. Este cazul aplicării de sancțiuni legale;
b. Există un dezechilibru major de putere între părțile aflate în dispută/conflict;

III.4 – Avantajele utilizării metodelor R.A.D.

Tabelul de mai jos ilustrează într-un mod semnificativ avantajele utilizării metodelor R.A.D. în raport cu utilizarea arbitrajului clasic și procesul judiciar.

	Metode R.A.D.	ARBITRAJ	INSTANȚE
Minimalizarea costurilor	3	1	1
Soluționare a rapidă	3	2	1
Păstrarea confidențialității	2	2	1
Existența unei păreri/hotărâri neutre	1	3	3

Crearea unui precedent	1	2	3
Mentținerea relației	3	1	1

3 – Foarte probabil 2 – Probabil 1 – Improbabil

Ați observat desigur că utilizând una dintre metodele R.A.D. se micșorează costurile, se soluționează rapid disputa și se menține relația dintre părți.

III.5 – Definițiile principalelor metode R.A.D.

Negocierea este un proces voluntar de rezolvare amiabilă a disputelor în care părțile în cadrul unor întâlniri față în față negociază o înțelegere care se poate materializa printr-un acord unanim acceptat și în beneficiul tuturor părților. Negocierea poate fi abordată de părți în mod competitiv, de colaborare sau edificator;

Negocierea coordonată este un proces voluntar de rezolvare amiabilă a disputelor/conflictelor în care specialistul având calitatea de coordonator independent, neutru și imparțial, coordonează procesul de negociere prin procedee de comunicare, facilitare și conciliere, jalonând astfel calea spre finalizarea acestora printr-o tranzacție negociată acceptată de toate părțile și care satisface nevoile și interesele acestora;

Facilitarea este un proces voluntar de colaborare în care facilitatorul asistă părțile în vederea creării unui cadru eficient de lucru, un cadru consensual care ajută la luarea unor decizii sau la abordarea unor planuri în beneficiul tuturor părților. Facilitatorul asistă părțile, facilitându-le concentrarea asupra modului și procedurilor de rezolvare a problemei lor;

Concilierea este un proces voluntar de rezolvare amiabilă a disputelor în care conciliatorul acceptat de părți, neutru și cu rol pasiv, acționează ca intermediar între părți, întâlnindu-se separat cu fiecare parte și transmițând mesaje între acestea. Concilierea are ca scop reducerea tensiunilor dintre părți, îmbunătățirea comunicării și reluarea ulterioară a negocierilor sau a medierii. Concilierea nu este un proces structurat, nu analizează cauzele sau problemele

conflictului. Conciliatorul poate sfătui părțile, acestea putând urma sau nu sfaturile lui.

Necarb-ul este o metodă voluntară de rezolvare amiabilă a disputelor în care părțile își prezintă cauza/disputa unei a treia persoane, necarbitrul, aleasă și acceptată de părțile, neutră și imparțială care după un termen agreat de părți la începutul procedurii și în cazul în care negocierea coordonată eșuează, arbitrează cauza și dă o soluție obligatorie pentru toate părțile;

Medierea este un proces voluntar de rezolvare amiabilă a disputelor în care mediatorul (a treia parte acceptată de toate părțile, neutră, imparțială și fără autoritate în luarea deciziilor) asistă părțile în cadrul unor negocieri ce au ca scop principal rezolvarea disputei printr-un acord unanim acceptat și care este în beneficiul tuturor părților.

	METODE R.A.D.					PROCE DURĂ JUDICI ARĂ
	NEGOCI ERE	FACILIT ARE	CONCI LIERE	MEDIE RE	NEGAR B	
CINE INIȚIA ZĂ	PĂRȚIL E	PĂRȚIL E	PĂRȚI LE	PĂRȚI LE	PĂRȚIL E	O PARTE
CINE COND UCE PROCE SUL	NEGOCI ATORU L	FACILIT ATORU L	CONCI LIATO R	MEDIA TORU L	NEGAR BITRU L	JUDEC ĂTORU L
PARTI CIPAR E	VOLUN TARĂ	VOLUN TARĂ	VOLU NTAR Ă	VOLU NTAR Ă	VOLUN TARĂ	OBLIG ATORI E

MOD DE DESFA ȘURAR E	INFORM AL	INFORM AL	INFOR MAL	INFOR MAL	INFOR MAL	FORM AL
----------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	------------

*

CINE DECI DE SOLU ȚIA	PĂRȚIL E	PĂRȚIL E	PĂRȚIL E	PĂRȚIL E	PĂRȚILE / NEGARB ITRUL	JUDECĂ TORUL
BAZ A SOLU ȚIEI	INTER ESELE	INTER ESELE	INTER ESELE	INTER ESELE	INTERES ELE/ AUTORI TATEA	DREPTU RILE
TIPU L SOLU ȚIEI	CÂȘTI G / CÂȘTI G	CÂȘTI G / CÂȘTI G	CÂȘTI G / CÂȘTI G	CÂȘTI G / CÂȘTI G	CÂȘTIG / CÂȘTIG	CÂȘTIG/ PIERDER E

CONCILIERE, FACILITARE ȘI NECARB

Un negociator edificator, fiind un profesionist în rezolvarea amiabilă a disputelor poate aborda rezolvarea unei cauze, fie ea o simplă neînțelegere, o dispută sau un conflict, prin oricare dintre metodele cunoscute: negociere, negociere edificatoare, conciliere, mediere, facilitare sau necarb.

Datorită acestei prevederi discriminatorii, până la eliminarea ei din lege, un negociator specialist în rezolvarea amiabilă a disputelor va putea exercita profesia de mediator doar după autorizarea de către Consiliul de mediere, în condițiile impuse de această lege.

Specialistul în negociere edificatoare, prin caracterul său dublu de specialist în rezolvarea amiabilă a disputelor și de „negociator anonim”, reprezentant al intereselor comunității în care acordul va produce efecte, deține instrumentele necesare rezolvării oricărui tip de cauză fără a utiliza medierea, așa cum este ea definită de această

lege discriminatorie.

Medierea și procesul de negociere coordonată sunt ambele niște cocteiluri ale celorlalte metode, negocierea, concilierea și facilitarea. Utilizând negocierea, concilierea și facilitarea, ori de câte ori este nevoie, într-o procedură flexibilă dar corect structurată de negociere coordonată, putem rezolva orice tip de dispută sau conflict, indiferent de intensitatea, sursa sau numărul de persoane implicate.

Cum despre negociere în general, dar și în cazurile ei speciale avem cunoștință din capitolele anterioare, ne vom referii în continuare la celelalte trei metode: concilierea, facilitarea și Necarb-ul.

Concilierea

Concilierea este un proces amiabil și voluntar de pregătire a rezolvării disputelor, în care conciliatorul acceptat de părți, neutru și având un rol pasiv, acționează ca intermediar între părți, întâlnindu-se separat cu fiecare parte și transmițând mesaje între acestea.

Concilierea are ca scop reducerea tensiunilor dintre părți, îmbunătățirea comunicării în vederea începerii unei sesiuni de negociere, de negociere coordonată sau de mediere. Concilierea este un proces cu o structură flexibilă, în care participanții nu analizează cauzele sau problemele conflictului. Spre diferență de mediator, conciliatorul poate sfătui părțile, acestea putând urma sau nu sfaturile lui.

În procedura cadrul procedurilor de negociere coordonată sau de mediere, concilierea este denumită întâlnire separată sau caucus și este utilizată ori de câte ori mediatorul dorește:

- a. să detensioneze atmosfera negocierii;
- b. să ajute fiecare parte separat să-și clarifice poziția;
- c. să permită părților să-și formuleze separat opțiunile;
- d. să învingă rezistența părților la comunicare;
- e. să redefiniească o nouă modalitate de continuare a medierii;
- f. Să descopere fapte și indicii pe care părțile nu vor sau nu pot să le dezvăluie în timpul sesiunii comune;

În timpul concilierii, conciliatorul motivează și responsabilizează partea, află amănunte care pot fi de folos în negociere, chiar dacă acestea nu vor fi dezvăluite și

celeilalte/celorlalte părți.

Ca și în mediere, în vederea pregătirii temeinice a unei negocieri sau facilitări, concilierea este o treaptă pe care nu o poți sări. Ea pregătește, fezandează ar fi mai potrivit, părțile pentru comunicare și negociere.

Facilitarea

Facilitarea este un proces voluntar de colaborare în care facilitatorul asistă părțile în vederea creării unui cadru eficient de lucru, un cadru consensual care ajută la luarea unor decizii sau la abordarea unor planuri în beneficiul tuturor părților. Facilitatorul asistă părțile, facilitându-le concentrarea asupra modului și procedurilor de rezolvare a problemei lor.

Necarb

Necarb-ul este o metodă voluntară de rezolvare amiabilă a disputelor în care părțile își prezintă cauza/disputa unei a treia persoane, negociatorul-coordonator-arbitru (negarbitru), specialist în rezolvare amiabilă, ales și acceptat de toate părțile, independent, neutru și imparțial care începe procedura printr-o negociere coordonată, iar după un termen agreat de părți la începutul procedurii și în cazul în care negocierea coordonată a eșuat, arbitrează cauza și dă o soluție obligatorie pentru toate părțile;

Necarb-ul este o combinație de negociere coordonată și arbitraj. Procesul de Necarb începe cu procedurile standard ale negocierii coordonate, fără toate formalitățile utilizate în mod obligatoriu în procesul de arbitraj. Specialistul are libertatea pe care negocierea coordonată i-o permite, putându-se întâlni separat cu fiecare parte, dar și în sesiuni comune. El este pe rând conciliator, coordonator al negocierii, facilitator și arbitru.

Părțile aflate în dispută, stabilesc de la începutul procedurii o perioadă fixă de timp în care să se aplice metoda negocierii coordonate, urmând ca la epuizarea acestei perioade, dacă disputa este doar parțial sau deloc rezolvată, specialistul să frecă la aplicarea arbitrajului și, fiind deja în cunoștință de cauză, să emită o decizie obligatorie pentru părți.

Această metodă, scutește părțile care au apelat la negociere coordonată și nu au reușit să găsească o rezolvare, să parcurgă ulterior întregul proces de arbitraj, acesta rezumându-se la un proces succint în care specialistul care cunoaște deja cazul în cele mai mici amănunte, emite o decizie arbitrară.

În Necarb, specialistul parcurge singur sau cu un coleg, atât procedura de negociere coordonată, cât și pe cea de arbitraj. La finalul procedurii de negociere coordonată, în cazul în care există o rezolvare parțială a disputei, aceasta va fi înserată într-o tranzacție, astfel ca la finalul arbitrajului, specialistul să se pronunțe prin decizia arbitrală doar asupra problemelor rămase nerezolvate.

În cazurile mai complexe, precum marile proiecte de investiții, procesul de Necarb poate fi efectuat de echipe de câte trei specialiști.

Avantajul evident al Necarbului constă în faptul că procesul de arbitraj va fi utilizat doar pentru rezolvarea problemelor rămase nerezolvate și doar atunci când acestea mai rezidă după ce sesiunea de negociere coordonată a fost încheiată.

Prin Necarb multe dispute pot fi soluționate fără un consum mare de timp și fără cheltuielile cauzate de arbitraj sau procesul judiciar.

Succesul negocierii coordonate se bazează foarte mult pe faptul că părțile au încredere deplină în specialist și sunt convinse că există o anumită intimitate și o confidențialitate a procedurii. În procesul de negociere coordonată, părțile încredințează specialistului informații confidențiale, private, pe care nu le-ar dezvălui unui arbitru de la Camera de comerț sau unui judecător.

La sfârșitul procesului de Necarb, părțile vor deține o tranzacție care va reflecta modul în care acestea au înțeles să-și rezolve problemele și, atunci când este cazul, o decizie arbitrală care va reflecta deciziile arbitrului, ambele fiind definitive și obligatorii pentru părți.

Necarb-ul poate fi utilizat în aproape toate cazurile în care părțile doresc o decizie finală și obligatorie, dar și posibilitatea de a negocia mai întâi, astfel ca tranzacția să le satisfacă necesitățile.

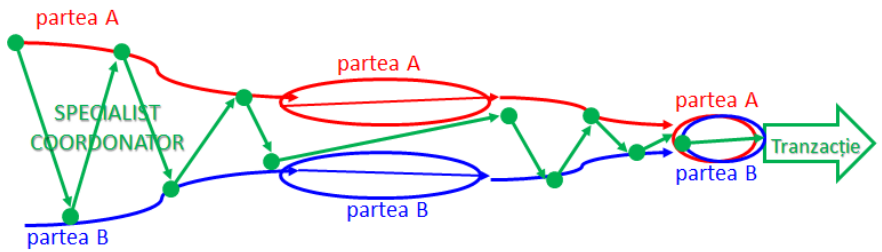
Dacă, la punerea în practică a tranzacției și/sau a deciziei arbitrale, una dintre părți nu respectă termenii și condițiile acestora, cealaltă parte, se va adresa instanței competente spre a le transforma în „titlu executoriu”.

Necarb-ul poate fi utilizat de orice persoană juridică, care în mod curent utilizează arbitrajul comercial.

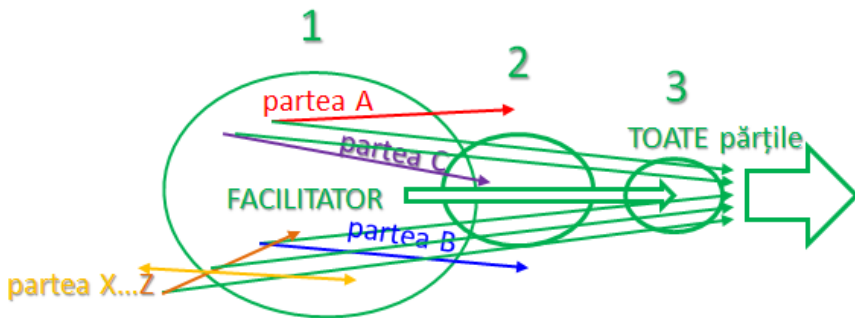
III.6 – DINAMICA METODELOR RAD

Negocierea

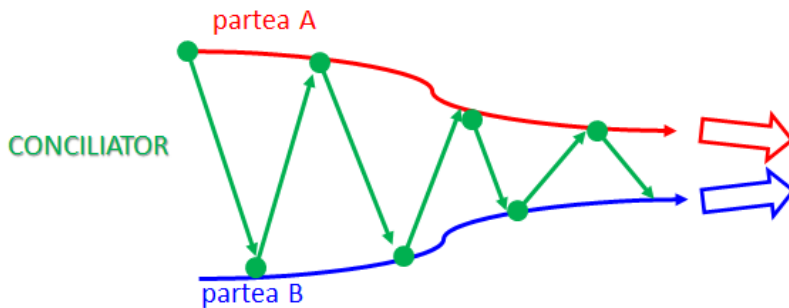
Negocierea coordonată



Facilitare



Conciliere



Mediere Necarb

vorbi cu...

Este evident că rădăcina cuvântului dă cheia definiției, comunicarea fiind punerea în COMUN a informațiilor deținute de mai multe persoane în timpul unui proces numit... comunicare.

În latină se folosea verbul „*communicare*” pentru a defini starea de legătură dintre două sau mai multe persoane (*communicare* = a fi în legătură).

Având în vedere faptul că în negocierea edificatoare principalul instrument utilizat este comunicarea, stăpânirea cunoștințelor necesare unei comunicări eficiente este obligatorie. Un profesionist în rezolvarea amiabilă a disputelor trebuie să dețină instrumentele necesare atât pentru a comunica, cât și pentru a facilita comunicarea între alte persoane.

Comunicarea eficientă nu este un dialog de tip facil, în care o persoană povestește și altă/alte persoane se află în preajmă fără a da mare importanță povestitorului sau poveștii.

Comunicarea are loc atunci când persoanele implicate sunt motivate să se asculte și să se înțeleagă una pe alta. În timpul unei comunicări eficiente persoanele sunt pe rând emitent și receptor, acordând de fiecare dată o atenție majoră celeilalte/celorlalte persoane cu care comunică.

În timpul unei comunicări eficiente *mesajul* care circulă de la *emitent* la *receptor* este structurat pe mai multe nivele: sonor, vizual, contextual. Acest mesaj este de tip secvențial, la fiecare secvență emisă corespunzând un răspuns (*feed-back*), ciclul putându-se repeta ori de câte ori este necesar.

IV.2 Tipuri de comunicare

Există trei tipuri de comunicare umană: comunicarea verbală, comunicarea para-verbală și comunicarea non-verbală.

Indiferent de forma pe care o îmbrăca, orice proces de comunicare are în structura sa câteva elemente caracteristice:

- Existența a cel puțin doi participanți (*emitentul/receptor și receptorul/emitent*) între care se stabilește o legătură de comunicare;

- Capacitatea acestor parteneri de a emite și recepta semnale într-un anumit cod, cunoscut de toți partenerii;

— Existența unui canal de transmitere a mesajului.

Procesul de comunicare ia astfel naștere ca urmare a relației care apare între cele trei elemente enumerate mai sus.

Aceasta relație, de interdependență, face ca orice proces de comunicare să se desfășoare astfel: cineva inițiază comunicarea devenind emitent, iar cel/cei cărora le este destinat mesajul devin receptori. Apoi pe rând fiecare participant devine la rândul său emitent pentru ceilalți participanți la comunicare, emisia putând fi constituită atât din mesaje verbale, cât și din alte tipuri de mesaje non-verbale (zâmbete, aplauze, expresii fizionomice).

Toate aceste mesaje, prin caracterul lor interpretabil, prin modalitățile de codare și decodare utilizate de fiecare participant în parte, prin complexitatea canalelor de transmitere, creează edificiul complex al comunicării. Mesajele pot fi influențate de gradul de inteligență și cultură al participanților, de abilitățile lor de comunicare, de contextul social în care are loc comunicarea și de alte elemente.

Mesajele pot fi transmise prin intermediul unui limbaj verbal, a unui para-verbal sau a unui non-verbal.

1. COMUNICAREA VERBALĂ utilizează limbajul verbal (cuvintele) care constituie cea mai des utilizată formă de comunicare, dar și cea mai ignorată formă, în cazul în care ea nu se combină cu comunicarea para-verbală.

2. COMUNICAREA PARA-VERBALĂ

Limbajul para-verbal este un limbaj de susținere, confirmare și accentuale a mesajului verbal prin: tonalitatea și inflexiunile vocii, ritmul de vorbire, modul de accentuare a cuvintelor, pauzele dintre cuvinte, ticurile și erorile verbale controlate sau necontrolate.

3. COMUNICAREA NON-VERBALĂ (expresie facială, poziția corpului, mișcări semnificative)

În cadrul procesului de comunicare umană se utilizează în proporție mai mare limbajul non-verbal decât prin cel verbal.

Proporția în care sunt utilizate limbajul verbal și limbajul non-verbal în transmiterea unui mesaj este următoarea:

— 7% comunicare verbală

— 38% comunicare para-verbală

— 55% comunicare non-verbală

Dacă 55% din comunicare se face non-verbal, peste 50% din limbajul non-verbal este deținut de limbajul corporal.

Expresiile faciale și postura, gesturile și mișcările corpului nu au același înțeles în toate culturile lumii.

Din acest motiv dar și datorită unicității persoanei, tot ce ați aflat și veți afla pe viitor despre interpretările limbajului non-verbal trebuie luate ca posibile, probabile, dar nu obligatorii.

Comunicarea non-verbală este un cumul de mesaje, care nu sunt exprimate prin cuvinte și care pot fi decodificate, dezvoltând înțelesuri. Aceste semnale pot repeta, contrazice, înlocui, completa sau accentua mesajul verbal și pe cel para-verbal.

De câte ori comunicăm, noi trimitem în exterior mesaje și prin intermediul altor mijloace. Chiar atunci când nu scriem sau vorbim, noi totuși comunicăm ceva, uneori necenzurat. Evident, noi putem utiliza imagini pentru a ne comunica mesajul, fie pentru a înlocui cuvintele. Dar, voluntar, sau involuntar, când vorbim, comunicăm de asemenea prin mesaje non-verbale.

Există corelații între mesajul verbal și cel non-verbal transmis de o persoană. Când între cele două mesaje există discordanță, oamenii au tendința să ia de bun mesajul non-verbal, întrucât este, de regulă, mai sincer și mai puțin supus controlului conștient.

Cercetările efectuate în domeniul comunicării au evidențiat existența unei legături directe între nivelul de pregătire, statutul social, capacitățile de comunicare verbală ale unei persoane și numărul de gesturi utilizate de ea pentru a transmite un mesaj.

Cu cât o persoană este mai instruită și se află mai sus pe scara ierarhiei sociale, cu atât reușește să comunice mai bine prin cuvinte și fraze (verbal & para-verbal). O astfel de persoană utilizează un vocabular bogat și diversificat, în timp ce persoanele mai puțin instruite se bazează într-o mai mare măsură pe gesturi și într-o mai mică măsură pe cuvinte.

Gestica și mimica



Fericire



Râs



Supărare



Calm



Furie



Ură



Agresivitate



Plictiseală



Ușurare



la controlul



Cedează controlul

OK (SUA)



All
right !
(GB,
Australia,
New
Zealand)



la controlul



Acceptă controlul



Egalitate

În campanie electorală



Acuză

Postura



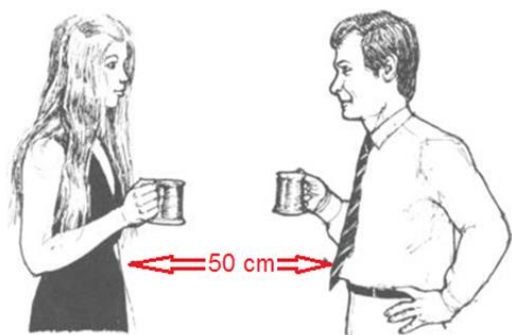
DESCHIS ✓



ÎNCHIS ✗



Abordare tip hărțuire



Abordare pozitivă

Postură perechi



Calmi

Evaluativi

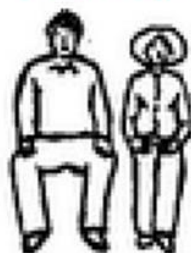
Suspicioși



În defensivă



Nervoși



Deschiși



Plictisiți



În așteptare



Insecuritate



Încredere



Pregătiți



Frustrare



În defensivă



De acord



De acord



De acord



De acord



De acord



Femeie
ALFA



Bărbat
ALFA



Asta a fost
gogonată rău...



Să mai aștept
sau să-l refuz?



Habar n-am .



Atitudine de
superioritate



Iartă-mă...



Poate ... vreodată, o să fi
la fel de deștept ca mine!



Sunt gata de
acțiune!



Nu am nimic de ascuns



Nu pot fi de acord cu așa ceva!



Așa avea ceva de spus.



Ascult cu atenție



A camă umflat-o...



S-o fi prins că
i-am mințit ?



Plictisitor discurs...



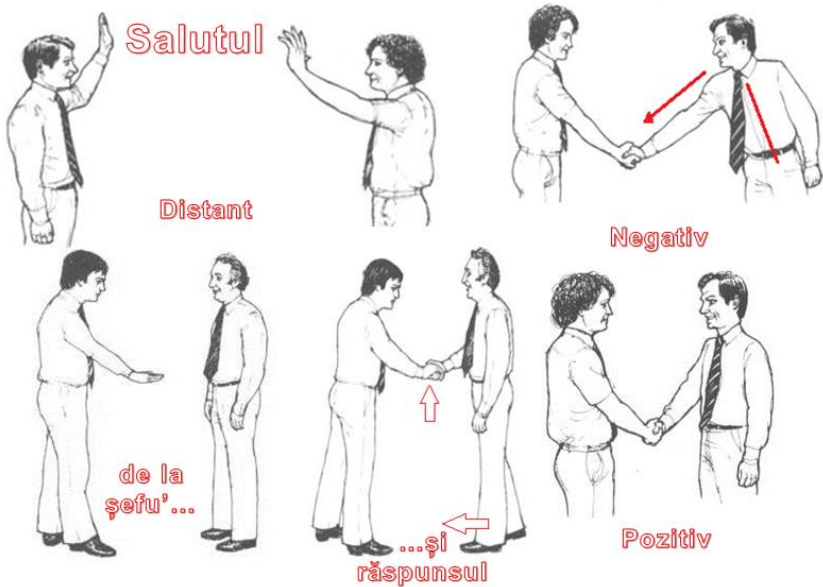
Te-am ascultat, acum
ascultă-mă și tu.



Nu sunt sigur că
am să accept



Sper să nu sforăi...



Să nu spun o minciună sau
Ce mai minte și ăsta!

Ansamblul elementelor non-verbale ale comunicării este uneori denumit „metacomunicare” (cuvântul grecesc „meta” înseamnă

„dincolo” sau „în plus”).

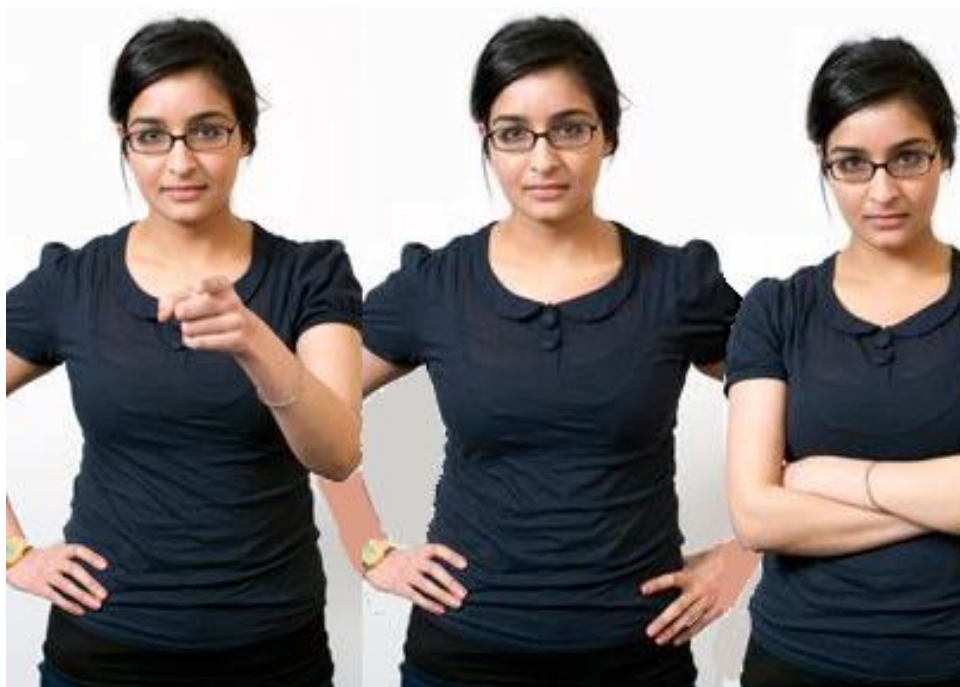
„Metacomunicarea” este deci ceva *în plus față de comunicare* și trebuie să fim totdeauna conștienți de existența sa. Trebuie să subliniem că metacomunicarea, care însoțește *orice* mesaj, este foarte importantă și trebuie descifrată.

La utilizarea limbajul non-verbal omul folosește gesturile, mimica, poziția corpului, culorile și mirosurile.

De obicei, următoarele elemente din comportamentul celorlalți trebuie să vă pun în gardă cu privire la gradul de sinceritate al acestora:

- Zâmbetul exagerat, prostesc
- Neastâmpărul
- Tonul grav lipsit de emoție și căldură
- Evitarea privirii directe (lipsa contactului vizual direct)
- Tăcerile lungi nemotivate

Oamenii sinceri au un stil de comunicare direct, gesturi largi și un comportament deschis, sunt zâmbitori (nu genul Hollywood) și... arată cu degetul!



Metacomunicarea este un mod de a transmite și de a recepta mesajele codificate din spatele mesajului primar.

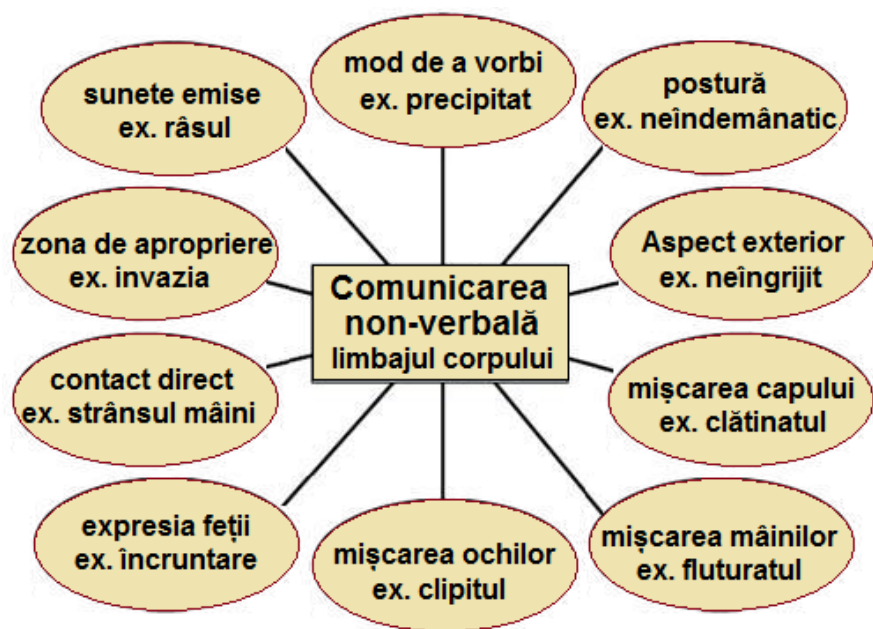
Exemplu: La recepția unui hotel sunteți întâmpinat cu atât de uzitatul: „Cu ce vă pot fi de folos?”. Dincolo de acest mesaj politicos, însoțit de zâmbetul profesional, se ascunde un: „Acum s-a găsit și idiotul ăsta să apară... când vorbeam cu Eleonora?”

Spre a putea descifra rapid mesajul din spatele textului, trebuie să analizăm la emitent celelalte limbaje, mai greu controlabile, precum limbajul trupului și limbajul para-verbal. După cum am aflat deja, în comunicare, doar 45% din mesaj este verbal și para-verbal, restul fiind transmis non-verbal.

Indicii pentru detectarea minciunii

INDICIU	Percep	
	ut	Efectiv
Mimică	Da	Nu
Ezități	în Da	Da

exprimare		
Schimbarea tonului vocii	Da	Da
Greșeli de exprimare	Da	Da
Ritmul vorbirii	Da	Nu
Dilatarea pupilelor	Da	Da
Auto-atingerea	Nu	Da
Schimbarea poziției corpului	Da	Nu
Privirea fixă	Da	Nu
Răspunsul	Nu	Scurt la mincinoși
Clipitul	Da	Des la mincinoși



IV.3 Elemente ale procesului de comunicare

Elemente ale procesului de comunicare asupra cărora vom zăbovi puțin sunt: feedbackul, canalele de comunicare, mediul comunicării și barierele în comunicare.

Feed-backul este un mesaj specific pe care emitentul îl primește de la receptor cu privire la mesajul comunicat de acesta. Acesta este necesar spre al convinge pe emitent că mesajul a fost recepționat și mai ales că a fost înțeles. Când nu apare feed-backul, comunicarea nu există cu adevărat.

Canalele de comunicare sunt „căile” prin care mesaje circulă de la emitent către receptori. Canalele de comunicare pot avea un suport tehnic care poate veni în sprijinul comunicării, suport denumit mijloc de comunicare, precum: telefonul, faxul, calculatorul, telexul, mijloacele audio-video.

Mediul comunicării poate fi oral, scris, audio, vizual sau audio-vizual. El este influențat de mijloacele de comunicare.

În comunicare pot apărea diverse perturbații sau chiar momente de întrerupere care pot crea diferențe majore între mesajul

emis și cel recepționat. Aceste perturbații pot apărea datorită unor factori de natură internă: fiziologici, semantici, de percepție, sau de natura externă, ce apar în mediul în care se desfășoară comunicarea: poluarea fonică, întreruperi tehnice, etc. În mod generic, toate aceste perturbații sunt denumite bariere comunicaționale.

Deci ce este comunicarea?

Comunicarea poate fi definită ca fiind procesul prin care diverse informații, opinii și idei sunt transmise între două sau mai multe persoane.

Care este rolul comunicării?

De a crea legături între oameni.

Ce se obține printr-o comunicare eficientă?

Transmiterea în mod corect a unor informații semnificative.

IV.4 Modalități de comunicare

Principalele caracteristici ale comunicării:

- Se desfășoară într-un anumit context;
- Are caracter dinamic;
- Are caracter ireversibil;
- În situații de criză procesul de comunicare are un ritm mai rapid și o sferă mai mare de cuprindere;
- Semnificația dată unui mesaj poate fi diferită pentru emitent și receptori;

Reguli de îmbunătățire a procesului de comunicare

Comunicarea defectuoasă produce efecte negative care se perpetuează, producând o comunicare din ce în ce mai deficitară și o negociere dificilă.

O comunicare poate fi îmbunătățită, respectând reguli simple. A comunica în mod profesionist, îți oferă cel mai competitiv instrument de negociere, control, putere de convingere, capacitate de adaptare. Iată care ar fi câteva reguli de îmbunătățire a procesului de comunicare:

1. Programează-ți din timp... timpul necesar pentru comunicare.

Într-o comunicare pot apărea o serie de bariere, de statut social, diferențe culturale, de origine socială, de educație ș.a. Pentru a avea timpul necesar ocularii unor astfel de bariere, pentru a avea timpul

necesar colectării informațiilor necesare, fă-ți o fișe a negocierii și planificați din timp... timpul necesar.

2. Concentrează-te pe problema și nu pe persoană.

În momentul în care ai de rezolvat o problemă sau de explicat un anumit comportament, fii descriptiv, nu evaluativ, concentrează-te pe ce face celălalt, nu pe cine este el.

3. Fii empatic.

Empatia crează mediul necesar comunicării.

Încearcă să îl accepți pe celălalt ca pe o persoană cu opinii și personalitate proprie, cu percepții și sentimente care uneori sunt total diferite de ale tale. A ține cont de acest lucru, a reuși să-l înțelegi, conduce la crearea unui *mediu propice comunicării*.

4. Fii sincer, autentic și credibil.

În momentul în care deții informații pe care nu le poți oferi, asigură-te că nu te dă de gol, textul emis, cuvintele utilizate, grimasele sau poziția corpului. Coordonează-ți toate emițătoarele astfel ca între cuvintele și acțiunile tale să nu apară nicio fisură, toate să transmită același mesaj.

5. Ascultă-i în mod activ pe ceilalți.

Dacă nu ești dăruit cu darul ascultării active, va trebui să-ți însușești această abilitate. A deveni ascultător profesionist este la fel de greu ca a deveni orator profesionist. Abia când ai toate abilitățile unui ascultător profesionist și pe cele ale unui orator, te poți prezenta ca fiind un comunicator.

Există câteva tehnici de ascultare activă, cum ar fi:

- Menținerea contactului vizual cu interlocutorul;
- O anumită poziție a corpului îndreptată spre celălalt;
- Alte poziții și grimase ce țin de limbajul non-verbal;
- Parafrizarea mesajului receptat;
- Reformularea mesajelor interpretabile;
- Împărtășirea sentimentelor emitentului, empatie;
- Punerea unor întrebări precizatoare sau clarificatoare;
- Acceptarea și neutilizarea intempestivă pauzelor scurte din timpul discursului;
- Neexercitarea unei presiuni stresante;

- Crearea unui mediu propice comunicării.
 - Sfaturi pentru o ascultare activă
 - Fiți atent în egală măsură la sentimentele exprimate și la conținutul mesajului;
 - Concentrați-vă asupra problemelor discutate, nu asupra persoanei;
 - Ascultați cu empatie și fructificați permanent și repetitiv succesele repute;
 - Arătați o atitudine pozitivă și de respect pentru celălalt;
 - Ascultați atent, fără al judeca pe celălalt;
 - Împărțiți subiectul conversației pe probleme specifice și abordați-le una câte una;
 - Reluați ce ați auzit și rezumați ideile din conversație;
 - Arătați interlocutorului că îl ascultați;
 - Clarificați ceea ce nu înțelegeți sau nu sunteți sigur că ați înțeles;
 - Răspundeți calm la resentimente;
 - Încurajați continuarea discuției prin răspunsuri non-verbale;
 - Concluzionați de fiecare dată când s-a clarificat o idee.
- Respectând aceste reguli și deținând tehnicile necesare unei bune comunicări, negocierea va decurge bine, fluent și cu rezultate pozitive.

IV.5 MODALITĂȚI de comunicare

O comunicare eficientă, conduce la succese pe plan social și profesional.

Tehnici de comunicare mai sunt:

- Utilizarea tăcerii
- Utilizarea spațiului
- Accentuarea sau sublinierea anumitor cuvinte;
- Formulări cu aparentă implicarea emoțională;
- Clișee, ticuri, bâlbâieli;
- Utilizarea unor expresii care creează disconfort, precum: „*Stai liniștit*”, „*Fii calm*”, „*Nimic nu poate fi atât de rău/bine...*”, „*să nu uit*” sau „*dacă mă gândesc mai bine*” ș.a.

ATENȚIE!!! De obicei cei care NU sunt sinceri utilizează expresii

de genul: „pe onoarea mea” „sunt absolut sincer”, dumneavoastră evitați-le.

Tăcerea

Tăcerea, nu este o lipsă de comunicare, ci din contră, tăcerea corect utilizată este încărcată cu profunde semnificații comunicative. Când suntem stingheriți neștiind răspunsul la o întrebare, noi comunicăm implicit ceva. Această tăcere e deosebită de tăcerea celui plictisit, de tăcerea meditativă, de tăcerea celui „reduc la tăcere” sau de tăcerea prevăzătorului.

Tăcerea se leagă de ascultare și de recepționarea corectă a mesajelor. Folosind-o cu pricepere, putem stimula comunicarea creând interlocutorului posibilitatea de a-și exprima ideile sau sentimentele care, altfel, ar rămâne neexprimate. Încurajând răspunsurile, tăcerea se dovede a fi o tehnică de comunicare importantă, prin care putem obține un profit informațional și un atu comunicațional.

Din acest punct de vedere, ascultarea nu e un proces pasiv, ci presupune înțelegere, interpretare și integrare a informației primite în modele proprii de cunoaștere.

Modul non-verbal de comunicare este frecvent întrebuințat în procesele de instruire din învățământ, în arta dramatică și în medicină.

Tehnica utilizării spațiului (Proxemica)

Acest tehnică a făcut, în anii '60 ai secolului XX, obiectul de studiu al unei discipline științifice, proxemica, fondată de Eduard Hall. Aceasta studia modalitățile de folosire optimă a proprietăților spațiului în comunicare.

Orice om dorește să dețină propriul spațiu vital, spațiu pe care-l consideră o prelungire a propriului său trup. Încălcarea acestui spațiu îi crează disconfort, îl stânjenește și poate da naștere la stări conflictuale. Din acest motiv fiecare dintre noi dorește să mențină o distanță de siguranță între el și celelalte persoane sau lucruri. Acest spațiu de siguranță are forma unor sfere concentrice cu anumite raze și grade de permeabilitate, având importante funcții psihosociale de protecție, de intimitate, de siguranță și de odihnă.

Definirea acestor sfere o regăsim în sintagme ca „te ține la distanță” sau „prieten apropiat”, care definește în mod spațial relația

respectivă.

Astfel necunoscuții și persoanele neagreate vor fi ținute la distanță, în timp ce prietenii sau persoanele iubite le lăsăm să se apropie, uneori până când distanța devine negativă.

Deci, fiecare tip de relație presupune o anumită distanță față de acele persoane, orice depășire a acesteia putând provoca stress și pe cale de consecință o barieră comunicațională.

Într-un plan mai general, modul în care folosim spațiul are determinații sociale specifice. Spre exemplu, spațiul este în relație directă cu funcția deținută, adică, pe măsură ce o persoană avansează în funcție, îi cresc dimensiunile biroului.

În privința spațiului casei de locuit, accesul persoanelor străine este extrem de selectiv, în funcție de tipul de relații pe care acestea le au cu proprietarul. Unele persoane sunt abordate prin ușa întredeschisă și asigurată cu lanțul de ușă, altele pe ușa de serviciu, altele în sufragerie sau chiar în dormitor.

Spațiul personal, „hemi-sfera de aer” ce-l înconjoară pe om, poate fi împărțită în patru zone distincte, fiecare zonă fiind împărțită la rândul ei în două subzone: un apropiată și alta îndepărtată. Deosebim astfel:

1. *Zona intimă*, ce se întinde de la suprafața corpului până la o distanță de cca. 50 centimetri. Este zona cea mai importantă pentru om și cea mai apărată și este destinată doar persoanelor extrem de apropiate: iubit/ă, părinți, copii, soțul, soția.

2. *Zona personală* este cuprinsă cu aproximație între 50 cm și 125 centimetri. Distanța personală ne protejează față de atingerea celorlalți și asigură comunicarea verbală optimă între două persoane. Interlocutorii își pot strânge mâna, act care se face de regulă pe un „teren neutru” încheietura mâinii aflându-se la limita zonei intime a celor doi.

3. *Zona socială* (1, 3 – 3 metri) desemnează spațiul personal pe care-l menținem atunci când intrăm în relații oficiale, impersonale cu cineva. De exemplu, în relațiile de serviciu, relațiile cu necunoscuții (vânzătorul, factorul poștal, etc.), relații din care elementul de intimitate este înlăturat total. Distanța prin care evităm contactul

corporal este menținută prin amplasarea unor bariere, a unor obiecte-tampon între noi și interlocutori, cum ar fi de exemplu, biroul, catedra, ghișeul, scaunul amplasat la o anumită distanță.



4. *Zona publică* care începe de la 3, 5 metrii, este distanța corespunzătoare momentului când ne adresăm unui grup mai mare de oameni, în care comunicarea și-a pierdut aproape în totalitate caracterul interpersonal. Este totodată distanța care se menține în sălile de tribunal între judecători și înpricinați sau între politicieni și ziariști la conferințele de presă.

IV.6 – Barierele comunicaționale

În procesul de comunicare, bariera comunicațională reduce fidelitatea și/sau eficiența transferului de mesaj. În funcție de caracteristici, barierele pot fi clasificate ca fiind de limbaj, de mediu, de concept sau de poziție.

Bariere comunicaționale de limbaj:

- Cuvintele care au înțelesuri diferite pentru emitent și receptor;
- Rutina;
- Deficiențele de exprimare;
- Confuziile;
- Limbajul utilizat în funcție de gradul de inteligență, de pregătire și de experiență al emitentului și al receptorului;
- Emotivitatea;

— Lipsa de atenție activă;

— Lipsa de interes;

Bariere comunicaționale de mediu sunt reprezentate de:

— Mediu necorespunzător cu bariere fizice, fonice sau de configurație;

— Aparatură tehnică defectă sau inutilizabilă;

— Teama de existența unor sisteme de înregistrare audio-video;

Bariere comunicaționale de concept sau de poziție sunt:

— Prejudecățile;

— Concepțiile închise/închistate;

— Gradul de inteligență, de pregătire și de experiență al emitentului și al receptorului;

— Pozițiile definitiv antagonice.

Barierile ce apar în procesul de comunicare pot fi ocolite prin:

— Planificarea metodică a comunicării;

— Utilizarea unui limbaj adecvat;

— Determinarea scopului comunicării;

— Alegerea momentului propice comunicării;

— Clarificarea ideilor principale înainte de începerea comunicării;

— Stabilirea unor principii de bază ale comunicării.

Moduri greșite de interpretare a informațiilor

O problemă specială, din punct de vedere psihologic, este aceea a dificultăților de exprimare. Nu toate dificultățile de exprimare au cauze psihologice. Unii oameni au blocaje de vorbire sau dificultăți de pronunție cauzate de stări psihice, alții de configurații anatomio – fiziologice. De regulă, aceste dificultăți sunt sesizabile relativ ușor. Unele influențează comunicarea, în sensul distorsionării sunetelor care formează mesajul (modificarea pronunției anumitor litere), altele determină un anumit comportament al receptorului, care este abătut de la semnificația propriu-zisă a mesajului, întrucât îi atrag atenția asemenea dificultăți (ticuri verbale, gesturi reflexe care însoțesc pronunția, onomatopee repetate).

Neatenția și lipsa de interes

Una dintre funcțiile de bază ale comunicării este influențarea

receptorului de a accepta alte comportamente și valori. Pentru realizarea acestei funcții, receptorul trebuie să fie situat în anumite împrejurări favorabile: să primească mesajul, acesta să fie înțeles corect, să fie acceptat, să fie interesant de el, să fie în concordanță cu abilitățile și capacitățile de execuție ale acestuia. Este, de asemenea obligatoriu ca receptorul să nu fie împiedicat, voit sau întâmplător, să recepteze mesajul, să-l înțeleagă și să reacționeze la el.

În comunicarea reală, în procesul de receptare apar numeroase dificultăți, numite barierele receptorului. Toate acestea au ceva comun, provin din starea psihologică a receptorului, fie că aceasta este de caracter sau personalitate, fie că este vorba de o stare ocazională, provocată de oboseală, stres, interese etc. Indiferent dacă sunt permanente sau ocazionale, barierele psihologice influențează receptarea mesajului în mai multe moduri caracteristice:

- Stabilirea unei noi ordini de importanță a informațiilor din mesaj, alta decât cea intenționată de emitent;

- Eludarea unor informații considerate de receptor ca neinteresante, ne semnificative sau în dezacord cu ceea ce știe el;

- Pierderi neintenționate a unor porțiuni din conținutul mesajului, pe fondul stresului sau al oboselii;

- Un răspuns inadecvat la mesaj, ca urmare a intereselor, caracterului, personalității sau obișnuințelor receptorului.

Ionel Dumbravă, în lucrarea sa *Management general*, enumeră următoarele bariere de comunicare:

- Tendința de a auzi numai ceea ce ne-am obișnuit să auzim;

- Tendința de a auzi numai ceea ce dorim să auzim;

- Ignorarea informațiilor în dezacord cu ceea ce cunoaștem;

- Evaluarea pe criterii subiective a unei surse obiective;

- Perceperea diferită a mesajelor în funcție de situația concretă și de presiunea mediului asupra receptorului;

- Înțelegerea de către persoane diferite, a unor sensuri diferite a aceluiași cuvinte;

- Folosirea neadecvată a elementelor procesului de comunicare;

- Incapacitatea de stăpânire a emoțiilor;

— Lipsa discernământului în alegerea mesajelor relevante din totalul mesajelor receptate.

Modalități defectuoase de emitere a mesajelor – Non-comunicarea

Este definitoriu modul în care transmitem un mesaj, clar, fără ambiguități sau cuvinte cu mai multe semnificații, fără adausuri ne semnificative sau care nu au legătură cu mesajul principal.

În mod evident, non-comunicarea apare atunci când identitatea dintre semnificația mesajului transmis și cea amesajului receptat este parțială sau lipsește cu desăvârșire.

Bariere comunicaționale care bruiază sau distrug această identitate sunt cele care privesc relația și canalul de comunicare dintre emitent și receptor. Ele se exprimă ca diferențe care afectează comunicarea. Non-comunicarea poate apărea, spre exemplu, atunci când emitentul utilizează cuvinte polisemantice în fraze care schimbă complet semnificația de bază a acestora.

Samuel C. Certo subliniază: *„Comunicarea de succes se referă la un proces de comunicare interpersonală în care informația pe care sursa intenționează să o împărtășească destinatarului este identică semnificației pe care o decodează destinatarul din mesajul transmis”*.

Prezumțiile și prejudecățile

Vasile Marin în lucrarea sa *„Comunicarea în administrația publică”*, analizând statutul celui care inițiază și încearcă să conducă procesul de comunicare, descifrează două tipuri de bariere de comunicare: *„capcane în comunicare”* și *„erori logice de comunicare”*.

În prima categorie include capcanele religioase, etnice, rasiale și de proveniență sexuală, precum și pe cea a suportului vizual.

La erorile logice, include analogia greșită, dilema vinovăției, generalizarea pripită, aluzia, opinia nefundamentată, compromisul netemeinic, erorile și percepția trunchiată a realității.

Toate aceste erori pot apărea fără intenția emitentului, dar și din voința acestuia. În ultimul caz, când aceste aparente erori sunt făcute cu intenție ele se transformă din bariere în tactici.

Nesinceritatea (emitentul spune jumătăți de adevăr sau și mai puțin)

Sunt cazuri în care emitentul are ceva de obținut de la receptor sau dorește să-i vândă ceva fără ca receptorul să sesizeze aceste intenții. Același lucru se poate întâmpla și în cazul în care receptorul dorește să evite un asemenea tip de comunicare. În ambele cazuri aceștia vor utiliza mesaje nesincere.

Abundența (avalanșa) de mesaje

În comunicare, uneori un emitent transmite către de receptori o avalanșă de mesaje. Această abundență de mesaje, prin care emitentul transmite, într-un interval scurt de timp, prea multe idei importante, care nu pot fi recepționate corect și complet de receptori, crează o stare de receptare defectuoasă și/sau de non-comunicare.

Interferențele negative

Fragmentarea mesajului sau chiar estomparea lui de către o defecțiune a sistemului de comunicare sau de intervenția unei/unor persoane peste mesajul emitentului crează, de asemenea, o comunicare deficientă sau chiar o non-comunicare.

Canalul comunicațional

Înțelegem prin canal comunicațional totalitatea mijloacelor umane, tehnice, logice și culturale prin care se asigură transmiterea mesajelor între partenerii de comunicare. Exemplu: poșta, poșta electronică, telex-ul, fax-ul, telefonul, radioul, televiziunea, sistemele de emisie-recepție, sistemele de codificare/decodificare.

Cu excepția comunicării inter-persoane (față-n față), toate celelalte modalități de comunicare implică utilizarea unor mijloace tehnice de comunicare, de la cel mai simplu (creionul și hârtia sau semnalele luminoase) până la cele mai complexe (cum ar fi sateliții de comunicare sau mediul web).

De calitatea acestor mijloace tehnice, de nivelul lor de dezvoltare, depinde în mare măsură existența și eficiența unei comunicări. Când apar defecțiuni la aceste mijloacele tehnice sau utilizarea lor este defectuoasă, apar barierele tehnice de comunicare. Între unitățile de comunicare pot apărea perturbări ale mesajului, cauzate de influențele mediului prin care se transmite mesajul. Alegerea unor mijloace de comunicare performante, asigurarea funcționării lor permanente și în parametri normali, este modul în care

putem prevedea apariția barierelor tehnice de comunicare.

O problemă de mare finețe în analizarea barierelor de comunicare proprii canalului de comunicare este aceea a barierelor ce apar în procesul de codificare și decodificare a mesajelor. Pot apărea situații de întrerupere, viciere sau chiar de blocare a comunicării în cadrul proceselor de codificare și decodificare a mesajelor, prin:

— Cunoașterea trunchiată a sistemului de coduri.

Exemplu: utilizarea unei limbi pe care receptorul nu o cunoaște bine;

— Folosirea unor termeni specifici necunoscuți receptorului;

— Folosirea defectuoasă a exprimării.

Exemplu: greșita utilizare a regulilor de sintaxă în frază.

— Utilizarea în cadrul comunicării orale, a unor fraze lungi, fără pauze logice.

IV.6 – Stiluri de comunicare

STILUL PASIV

Stilul pasiv de comunicare este caracterizat de lipsa de acțiune. Oamenii care au acest stil se tem să nu-i ofenseze pe ceilalți, doresc să fie plăcuți și cedează ușor la presiuni. Sunt de acord aproape cu orice li se propune, chiar și atunci când în forul lor interior nu sunt de acord. Consideră că un eventual dezacord din partea lor va declanșa un răspuns agresiv, de respingere, din partea celorlalți.

Comunicatorul pasiv refuză să-și exprime sentimentele negative provocate de interlocutori și nu reproșează acestora eventualele manevre dolosive.

Acest stil de comunicare este specific persoanelor cu firi închise, reticente la comunicare, chiar și în situațiile în care aceasta se impune. Aceste persoane consideră că sentimentele și nevoile celorlalți sunt mai importante decât ale lor.

Datorită acestui mod de a vedea lucrurile, sunt năpădiți de resentimente și frustrări, trăind într-o permanentă stare de stres și tensiune. Aceștia sunt niște însingurați cu abordări superficiale și prelungite stări de apatie.

Comunicatorul pasiv se exprimă pe ocolite, adoptă o expresie facială pasiv-pozitivă (zâmbesc permanent), sunt în cea mai mare

parte a timpului *receptori* de mesaje, emit cu greutate idei și formulează foarte greu pretenții. Tonul „pasivului” este unul șters, de amplitudine joasă, deseori subțire-gâtuit. Se opune cu greutate celorlalte părți și așteaptă de la ele să formuleze în locul lui ceea ce el ar trebui să spună. Evită privirea interlocutorului și caută permanent scuze de genul: eu nu știu prea bine... nu prea am cunoștință, aș vrea dar nu cred că pot... etc.

STILUL AGRESIV

Stilul agresiv se caracterizează prin intruziune în relațiile celorlalți și o stare de alertă permanentă. Acești oameni perseverează în ceea ce doresc și obțin, de obicei cu forța, nefiind interesați dacă îi afectează pe ceilalți. Acționează astfel considerând ca ei au acest drept și ceilalți nu. De altfel, pentru ei nu contează drepturile celorlalți. Nu sunt intimidați de ceilalți, acționează uneori cu furie și nu sunt interesați de sfaturile celor din jur. Furia și stilul lor dominator urmărește să „pună la punct” oamenii care încearcă să se opună intereselor lor. Stilul agresiv produce stres atât în viața celui care abuzează de el cât și în preajma acelei persoane îngreunând apropierea fizică, încrederea și comunicarea.

Comunicatorul agresiv, are o poziție dominantă în timpul discuțiilor, utilizând un ton de comandă și atitudini de competiție. Vorbesc ridicându-se în picioare, arătând acuzator cu degetul, gesticulând larg și cu forța. Deoarece sunt direcți și abrupti în exprimare, deseori ating drepturile și sentimentele celorlalte persoane. Se află permanent pe poziție de luptă, indiferent de parcursul negocierii și de pozițiile celorlalte părți.

Comunicatorii agresivi:

- Își încep frazele în mod curent cu „tu” sau „dvs.”;
- Folosesc termeni absoluți precum „întotdeauna”, „niciodată” sau „exclus”;
- Se mișcă cu un aer de „superioritate” sau „măreție”;
- Când se opresc, iau poziția „stâncii”, cu picioarele depărtate și „înfipte” în pământ, cu mâinile în șolduri și fălcile încheștate;
- Nu ascultă pentru că „știu că au întotdeauna dreptate”.

STILUL DECLARATIV/ASERTIV

Stilul declarativ/asertiv de comunicare se află la jumătatea drumului dintre primele două stiluri. Acest stil presupune în egală măsură corectitudine și putere prin informație. Oamenii asertivi luptă pentru drepturile și interesele lor, dar se apleacă și asupra nevoilor celorlalți, astfel ca prin satisfacerea propriilor interese să nu lezeze nevoile celorlalți. Sunt persoane relaxate, care vorbesc deschis, echilibrat, cu cumpătare.

La baza acestui stil de comunicare stă respectul față de ceilalți și cunoașterea căilor de satisfacere a tuturor nevoilor, știința de a mări tortul atât cât este nevoie.

Cei ce practică acest stil de comunicare își pot susține opiniile într-un mod empatic, neagresiv, încurajându-i și pe ceilalți să procedeze identic.

În stilul declarativ, oamenii joacă cu cărțile pe masă, păstrând doar un as în mână. Ei fac afirmații directe privitoare la propriile sentimente, gânduri și năzuințe. Un comunicator declarativ:

- Ascultă cu atenție;
- Le arată celorlalți că îi înțelege;
- Își prezintă în mod direct pretențiile și refuzurile;
- Reacționează la critici fără să devină ostil sau defensiv;
- Afișează un aer de siguranță și empatie;
- Folosește o voce relaxată flexibilă dar fermă;
- Are o poziție echilibrată și justă.

Cu el este bine să ne situăm de aceeași parte a mesei și să punem problemele de partea cealaltă.

IV.7 Tehnici și instrumente de comunicare

Una dintre cele mai simple tehnici prin care creăm interlocutorului apetit pentru comunicare, este folosirea replicilor de încurajare și simpatie. Empatia pe care o manifestăm față de interlocutor facilitează comunicarea. Cele mai uzuale replici de mărire a apetitului de comunicare sunt:

- „Sunt într-un acord cu Dvs...”
- „Mă bucur că aud aceasta!”
- „Înțeleg”.
- „Ce interesant!”

- „Realizez”.
- „Îmi dau seama”.
- „Povestește-mi mai mult despre acest lucru...”
- Aș vrea să cunosc părerea Dvs”.
- „Cu asta nu-i de glumit!”

Prin acest tip de remarci, interlocutorul descoperă că suntem interesați de ceea ce spune și este încurajat să continue comunicarea. El se va simți încurajat să vorbească, să se destăinuie, să-și exprime sentimentele pe care le nutrește față de subiectul comunicării.

Ascultarea eficientă

Pentru a-ți asculta eficient interlocutorul trebuie să urmărești cu atenție și perspicacitate ideile și sentimentele transmise de mesajul său, să pui întrebări ca să te asiguri că ai înțeles corect și să rezumi, în final, mesajul receptat, astfel ca interlocutorul tău să poată clarifica eventualele neînțelegeri.

CLARIFICAREA

A te clarifica cu privire la un mesaj, înseamnă a adresa emitentului o întrebare despre ceea ce acesta tocmai ți-a transmis. Acest instrument ajută receptorul să-și clarifice mesajul receptat și emitentul să afle că a fost corect înțeles.

PARAFRAZAREA

Prin parafrazăre, receptorul încercă să-și clarifice mesajul transmis de emitent. Parafrazărea se referă la conținutul mesajului comunicat. Răspunsul poate suna în felul următor: *„Te-am auzit spunând că... mesajul în forma parafrăzată”, „Înțeleg, că doreai să spui că... mesajul în forma parafrăzată”, „Dacă am înțeles eu bine, ai spus că... mesajul în forma parafrăzată”*.

O interpretare clară a mesajului recepțional este esențială unei comunicări eficiente.

Aceasta tehnică, clarificarea, exprimată prin întrebări de clarificare și prin parafrazăre, o vom utiliza cu mare atenție, mai ales față de interlocutorii suspicioși sau retractili, spre a nu avea rezultate negative.

De asemenea trebuie evitate întrebările *„De ce?”* și *„Pentru ce?”*, acestea putând crea o stare defensivă interlocutorului. O formă mai

puțin agresivă prin care putem obține aceleași informații este „Spuneți-mi, vă rog care sunt sentimentele Dvs. în legătură cu această problemă?”

REZUMAREA

Rezumarea este instrumentul prin care participanții la procesul de comunicare sunt ghidați să parcurgă aceiași cale.

Prin rezumare receptorul reflectă emitentului pe scurt, esența mesajului receptat așa cum a fost înțeles de acesta. Prin rezumare receptorul redă doar ideile principale ale mesajului receptat, stabilind astfel punctul în care conversația a ajuns și baza continuării acesteia. În acest fel se evita reluarea de mai multe ori, în cadrul aceleiași sesiuni de comunicare a aceluiași aspecte.

REAFIRMAREA

Reafirmarea este o reproducere simplificată a mesajului receptat. Scopul acesteia este de a-i demonstra emitentului că ai înțeles corect mesajul, oferindu-i totodată acestuia posibilitatea de a te corecta dacă ai înțeles greșit.

REFORMULAREA

Reformularea este o tehnică de comunicare prin care mesajul transmis de către interlocutor este reprodus într-o altă formă, fără a-i altera înțelesul său original.

Reformularea este utilizată în scopul:

- Transformării unui mesaj negativ într-unul pozitiv;
- Formulării problemelor într-un limbaj neutru;
- Identificării intereselor care stau la baza poziției părților;
- Detensionării prin înlăturarea limbajului violent, acuzator și folosirea unui limbaj neutru/obiectiv.

Rolul reformulării este de schimba perspectiva părților asupra disputei. Reformularea este un instrument de reîncadrare.

Se urmărește eliminarea negațiilor și afirmațiilor imperative de genul: Nu... Niciodată... Trebuie să...!

TIPURI DE ÎNTREBĂRI UTILIZATE ÎN METODELE R.A.D.

Întrebarea cu răspuns deschis

Oferă persoanei întrebate o mare libertate cu privire la răspunsul ce urmează să-l dea.

Dezavantajul acestui tip de întrebare este faptul că de multe ori răspunsurile nu conțin datele relevante.

Exemplu: Ce părere ai despre...?

Întrebarea cu răspuns închis

Acest tip de întrebare implică un singur răspuns. Avantajul acestui tip de întrebare constă în faptul că din răspuns sunt excluse orice explicații, divagații, nuanțe, opinii etc.

Dezavantajul principal este faptul că persoana căreia i se adresează o întrebare închisă nu este încurajată să participe la procesul de comunicare.

Exemplu: În ce an v-ați născut?

Întrebarea cu răspuns bipolar

La acest tip de întrebare se poate răspunde prin DA sau NU. În cazul în care persoana chestionată nu cunoaște răspunsul, aceasta se autoexclue din procesul de comunicare prin „Nu știu”, „Nu cunosc” sau „Nu-mi amintesc”.

Dezavantajul acestui tip de întrebare constă, în general, în implicarea minimă a celui întrebat în procesul de comunicare.

Exemplu: Îl cunoașteți pe domnul Pop?

Întrebarea cu răspuns sugerat

Acest tip de întrebare conține indicații precise în legătură cu forma și/sau conținutul răspunsului așteptat.

Dezavantajul acestui tip de întrebare constă în faptul că cel întrebat nu caută alte variante în afara celei/celor sugerate prin întrebare.

Aceste întrebări încep, în general, cu o negație de genul: „Nu-i așa ca...?”, „Nu credeți că...?”

Întrebarea peiorativă (care nu necesită răspuns)

Acest tip de întrebare are un răspuns cunoscut de toată lumea și deci nu necesită un răspuns. Ea este utilizată pentru a sugera în mod indirect o idee (Bate șaua să priceapă iapa). Acest tip de întrebare poate fi utilizat în cazul interlocutorilor care ocolesc răspunsurile directe și la subiect.

Dezavantajul acestui tip de întrebare constă în faptul că cel întrebat poate deveni retractil și se poate retrage din procesul de

comunicare.

TERMENI CHEIE

1. Comunicare verbală
2. Comunicare para-verbală
3. Comunicare non-verbală
4. Bariere comunicaționale
5. Bariere comunicaționale de limbaj
6. Bariere comunicaționale de mediu
7. Bariere comunicaționale de concept sau de poziție
8. Metalimbajul
9. Principii de bază ale comunicării
10. Comunicarea exteriorizată;
11. Metacomunicarea;
12. Intra-comunicarea;
13. Caracter dinamic
14. Caracter ireversibil
15. Comunicare defectuoasă
16. Empatie
17. Mediu propice comunicării
18. Ascultare activă
19. Cuvinte polisematice
20. Interferențele negative
21. Canal comunicațional
22. Proxemica
23. Zona intimă
24. Zona personală
25. Zona socială
26. Zona publică
27. Stilul pasiv de comunicare
28. Stilul agresiv de comunicare
29. Stilul declarativ de comunicare
30. Întrebare cu răspuns deschis
31. Întrebare cu răspuns închis
32. Întrebare cu răspuns bipolar
33. Întrebare cu răspuns sugerat

34. Întrebare peiorativă (care nu necesită răspuns)

35. Clarificarea

36. Parafrizarea

37. Rezumarea

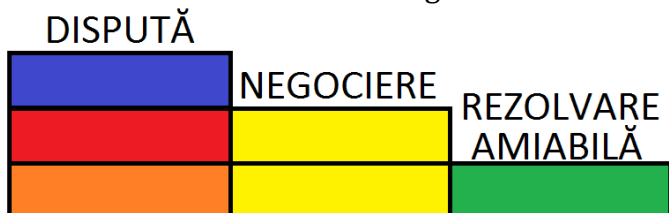
38. Reafirmarea

39. Reformularea/Reîncadrarea

Capitolul V – negocierea

Definiție – Este principala metodă (procedură) de rezolvare amiabilă a conflictelor/disputelor care utilizează atât abordări de tip colaboraționist, cât și abordări de tip competitiv, tinzând către obținerea unui acord agreat de toate părțile.

Toate celelalte metode (proceduri) alternative de rezolvare a disputelor utilizează instrumentele negocierii.



V.1 – Moduri de abordare a procesului de negociere

Competitiv / Pozițional

Fiecare parte se poziționează pe o redută inaccesibilă de unde intimidează celelalte părți, utilizând abordări de manipulare și dezinformare, urmărind să își impună propria soluție sau una foarte apropiată de aceasta ca acord final.

Acest mod de abordare utilizează și urmărește:

- Stările tensionate
- Solicitățile maxim posibile
- Presiunea psihică
- „Șah mat „dat celeilalte părți
- Victoria cu orice risc
- O soluție de tipul EU câștig, TU pierzi.

Integrativ/de colaborare

Părțile se poziționează împreună pentru rezolvarea disputei prin obținerea unui acord final care să satisfacă în mare măsură

nevoile tuturor părților.

Acest mod de abordare utilizează:

- Stări relaxate lipsite de presiunea psihică
- Aflarea intereselor comune
- Părțile se pun reciproc una în situația celeilalte
- Aflarea eventualelor posibilități de majorare a resurselor

(mărirea tortului)

- „Remiza „egalitate de puncte

Soluția urmărită este de tipul EU câștig, TU câștig.

Edificator / creator

În plus față de modul de abordare integrativ, modul edificator ține cont permanent de participantul invizibil, comunitatea umană asupra căreia acordul final va avea efect. Și în cazul acestui mod, părțile se poziționează împreună pentru rezolvarea problemelor comune și obținerea unui acord final, care însă, de această dată satisface nevoile părților, dar și pe cele ale comunității umane asupra căreia acest acord va produce efecte.

Acest mod de abordare utilizează:

— O analiză aprofundată a efectelor pe termen mediu și lung asupra mediului natural și social al comunității umane asupra căreia acordul va produce efecte;

— O analiză atentă a raporturilor dintre negociatori și comunitatea umană asupra căreia acordul lor va produce efecte;

— Negocierile se vor raporta permanent atât la interesele și necesitățile părților cât și la interesele comunității umane asupra căreia acordul va produce efecte;

— Stări relaxate, lipsite de presiunea psihică;

— Aflarea necesităților tuturor părților și raportarea acestora la necesitățile pe termen lung ale comunității.

Soluția urmărită este de tipul toți câștigă, acordul este agreat de comunitate.

NEGOCIERE BAZATĂ PE POZIȚII	NEGOCIERE BAZATĂ PE INTERESE
--------------------------------	------------------------------------

ATI TUDINE	EU împotriva TA sau NOI împotriva LOR	NOI împreună împotriva PROBLEMEI/PROBL EMELOR
CON CENTRARE	Părțile se concentrează pe con competiție, pe următoarele mutări ale adversarului ca la șah.	Părțile se concentrează pe probleme, pe relații și soluțiile consensuale.
FLE XIBILITAT E	Părțile sunt rigide, blocate în propriile poziții, gândind că doar soluția lor este corectă	Părțile sunt deschise tuturor opțiunilor și soluțiilor benefice tuturor părților
SIN CERITATE	Părțile se manipulează, încearcă să-și mascheze reacțiile, fac presiuni îşi supravaluează cererile.	Părțile sunt sincere cu privire la rezultatul dorit. Comunică sincer și deschis.
REC EPTARE	Părțile aflate în poziții închistate, nu pot recepta mesajele transmise de ceilalți, afirmând: Nu sunt pregătit... Nu cred că pot trece peste...	Părțile sunt deschise asupra tuturor problemelor aflate în discuție, indiferent dacă le aparțin sau sunt ale celorlalte părți
CON TACT	Părțile se situează pe poziții anta-gonice (fiecare în turnul său) și nu au niciun fel de contact între ele	Părțile păstrează contactul între ele, indiferent de faza în care se află negocierea

PROBLEMA	Părțile privesc problemele ridicate de oponenți ca pe niște ofense. Problemele personale sunt singurele de discutat și doresc rezolvarea lor	Părțile privesc cu deschidere toate problemele aflate în discuție și doresc rezolvarea acestora integral
REZULTAT	Părțile doresc un rezultat de tipul victorie, EU câștig și TU pierzi	Părțile caută o soluție din care toate să iasă în câștig.
CRIATERII	Care parte cedează / Care parte învinge	Prin voința tuturor părților / prin consens
RELAȚIILE	Prejudiciate grav sau chiar distruse definitiv	Menținute în limitele de dinainte de incident sau chiar îmbunătățite

V.2 – Interesele

Procedurale a. Modul de urmărire al scopului/scopurilor **b**. Modalități de comunicare între părți **c**. Modalități de negociere a diferendelor

Relaționale a. Facilități de comunicare **b**. Gradul de înțelegere reciprocă **c**. Atitudine (acceptare vs. respingere)

d. Emisie/Receptare (persuasiune/inhibiție)

e. Stare psiho – emoțională (balans între logic și emoțional)

Psiho – emoționale a. Impact psihologic **b**. Stări emoționale (teamă, frustrare, inhibiție, enervare, etc.)

Conținut material a. Termene și condiții **b**. Cantități și calități **c**. Date și locuri **d**. Răspundere (ce se-ntâmplă dacă nu...)

V.3 – Instrumentele negocierii a. Interese **b**. Criterii obiective **c**. Alternative **d**. Opțiuni e. Relaționare **f**. Comunicare **g**. Angajament

V.4 – O posibilă procedură de negocierea. Pregătirea procesului de negociere **b**. Stabilirea cadrului de desfășurare, și a regulilor ciclului

de negociere c. Definirea problemelor aflate în dispută și stabilirea unei agende de lucru d. Explorarea fiecărei probleme în parte și rezolvarea lor e. Stabilirea acordului și semnarea lui

Pentru a fi stabil și de durată, un acord trebuie să fie înțelept, eficient, durabil și corect față de toate părțile și de comunitatea în care acesta va produce efecte.

V.5 – NEGOCIEREA COMERCIALĂ

Negocierea comercială nu este un act spontan și niciunul care poate fi tratat cu superficialitate. O negociere parcurge un proces de durată, un adevărat labirint, care trebuie abordat cu un bagaj de cunoștințe specifice, cu o pregătire practică de durată, cu un pachet obligatoriu de informații prealabile.

Calea până la negocierea propriu-zisă este clădită pe comunicare, respect reciproc și respect față de comunitate. Negociatorii se contactează, se tatonează, discută, corespundează și încearcă să se influențeze reciproc, în scopul realizării unui cvasi-acord de voință.

Această primă parte a oricărei negocieri serioase, constituie pregătirea negocierii. Ea este baza viitorului edificiu. Dacă baza este solidă, edificiul va fi durabil și va putea avea înălțime și vizibilitate.

Când pregătirea negocierii este finalizată, urmează negocierea, care poate consta într-o singură sesiune de tratative, rapidă sau de mai lungă durată sau în mai multe sesiuni de tratative succesive.

Pentru ca negocierea să aibă efectiv un caracter edificator, ea trebuie să fie urmată, după încheierea acordului, de o perioadă de aplicare și corectare a acestuia conform cu interesul social.

V.6 – Pregătirea negocierilor

Pentru a parcurge mai lin și mai rapid faza de negociere propriu-zisă și mai ales pentru ca acordul final, înțelegerea, tranzacția, să satisfacă atât interesul părților cât și interesul social, este nevoie de o pregătire temeinică a negocierii.

O astfel de pregătire include în mod obligatoriu:

a. *studierea contextului social specific*, adică identificarea, analizarea și interpretarea mediului comunitar și a participanților la negociere.

În timpul acestei etape identificăm eventualii parteneri dar și potențialii concurenți. Analizăm comunitatea ca posibilă piață de desfacere a produselor / serviciilor noastre. Identificăm cât mai precis nișa de piață căreia urmează să ne adresăm. Ne informăm cu privire la legislația locală și la cutumele comerciale. Orice informație care ne poate fi utilă în timpul negocierii, trebuie culeasă și fișată (distribuție, promovare, angajați, etc.).

Vom culege informațiile necesare privitoare la situația financiară a eventualilor parteneri și concurenți, despre solvabilitatea și reputația lor comercială și socială.

Când deținem toate informațiile necesare, vom calcula când este cel mai favorabil moment pentru începerea negocierii.

b. stabilirea BATNA, cea mai bună alternativă la viitorul acord negociat. Orice negociator ar trebui să-și stabilească o BATNA înainte de a porni la negocierea unui acord. Dacă acordul este la fel de bun sau mai bun decât BATNA sa, acordul ar trebui acceptat. Dacă alternativa sa ar fi mai bună, ar trebui să formeze baza viitorului acord negociat. BATNA trece de la principii generale la ținte concrete privitoare la amănuntele viitoarei negocieri.

În cazul unei negocieri comerciale, BATNA va conține ținta privind volumul vânzărilor, prețul minim acceptat sau prețul maxim admis, condiții de livrare, de finanțare și plată, riscurile ce pot fi admise.

Anticiparea obiectivelor partenerului și evaluarea poziției sale de negociere trebuie făcute în paralel și în concordanță cu obiectivele proprii. Una dintre metodele eficace de anticipare a poziției partenerului este *simularea negocierilor*. Întregul program de negociere poate fi testat și revizuit în urma negocierilor simulate. Simularea poate conduce la pregătirea din timp a unor variante distincte de negociere. Existența acestora ajută la păstrarea inițiativei și prezintă avantajul de a pune la dispoziție formulări studiate din timp. Se pot utiliza și liste sau *fișe cu argumente* și, respectiv, *obiecții și contraargumente* ce vor putea fi aduse în discuție de partener.

În raport cu obiectivele propuse și cu anticipările făcute asupra partenerului, se stabilește *echipa de negociatori*. Principiul de bază în

alcătuirea echipei este cel al interdisciplinarității. Se poate apela și la negociatori externi, la interpreți, la analiști de piață, etc.

c. inițierea contactelor și relațiilor de afaceri. Există o gamă largă de modalități de stabilire a legăturilor de afaceri. Acestea merg de la telefon, fax, corespondență clasică sau poștă electronică și Internet până la reprezentanțe comerciale, ambasade, camere de comerț, misionari și contacte directe. Cele mai bune rezultate se pot obține prin *contacte directe*, dar costurile cele mai mari se înregistrează tot aici. Cele mai accesibile și eficiente contacte directe se fac la târgurile internaționale. Când partenerul nu este accesibil direct, se poate recurge la un intermediar. În cazul contactelor stabilite prin corespondență, un rol important îl pot avea scrisorile de prezentare, ofertele și cererile de ofertă.

V.7 – Cererea de ofertă și oferta

Cererea de ofertă reprezintă propunerea de a cumpăra un anumit produs sau serviciu, însoțită de un minimum de documentație tehnică și comercială. Documentația tehnică însoțitoare poate lua și forma unei *teme de proiectare sau a unui caiet de sarcină*. Sub aspect juridic, cererea de ofertă are același regim cu oferta, ea reprezentând de fapt o ofertă de cumpărare.

Conținutul și forma unei cereri de ofertă diferă de la un produs sau serviciu la altul, de la o piață sau alta, de la un client la altul. Ea poate merge de la un simplu anunț până la organizarea unei licitații internaționale. În cazul unei nevoi urgente și a existenței certitudinii cu privire la caracteristicile produsului și furnizorului, cererea de ofertă ia forma unei comenzi (**ofertă fermă de a cumpăra**), în care se indică produsul, cantitatea și prețul maxim admis. Dacă nu este cazul unor tratative îndelungate, odată cu cererea de ofertă, se adresează furnizorului solicitarea ca, odată cu oferta, să trimită și o factură proforma.

Funcția de bază a cererii de ofertă este aceea de a iniția tratativele comerciale, dar ea poate fi utilizată și ca instrument de studiere a pieței.

Cutumele lumii afacerilor cer ca destinatarul unei cereri de ofertă să transmită răspunsul său și în cazurile în care nu este efectiv

interesat în derularea tranzacției.

Oferta reprezintă propunerea de încheiere a unei tranzacții și de aceea trebui să aibă anexate o minimă documentație tehnică și comercială. Pentru a se putea realiza perfectarea contractului printr-o simplă acceptare, oferta trebuie să îndeplinească trei condiții:

- Să fie fermă, adică făcută cu intenția de a se obliga sub aspect juridic;

- Să fie precisă, adică să nu conțină referiri confuze și ambigue care pot da naștere unei interpretări echivoce asupra contractului;

- Să fie completă, adică să conțină toate elementele contractului propus.

La rândul său, acceptarea unei oferte trebuie să întrunească și ea trei condiții minimale:

- Să rezulte dintr-o manifestare de voință expresă ori tacită. Acceptarea tacită se poate exprima fie prin începerea expedierii mărfii sau prin plata prețului, fie printr-un alt act care semnifică începerea executării contractului;

- Să corespundă întru totul ofertei, prin conținutul și forma ei;

- Să se producă într-un moment în care oferta mai există încă.

În cazul contractelor sinalagmatice oneroase, tăcerea destinatarului ofertei nu poate fi considerată acceptare. Dacă s-ar accepta că tăcerea este sinonimă cu acceptarea ofertei, consecințele sub aspect juridic ar fi incontroleabile.

Dacă o ofertă conține mențiunea: *„oferta va fi considerată acceptată dacă nu se răspunde expres sau dacă nu se returnează eșantionul de prezentare (mostra)”*, aceasta mențiune este lipsită temei legal și nu produce efecte juridice, cei care primesc marfă cu titlul de ofertă, fără a o fi comandat, nu sunt obligați să o restituie.

Atâta timp cât ofertantul și destinatarul ofertei nu s-au legat printr-un contract, oricare dintre ei se poate răzgândi și poate comunica celuilalt revocarea înțelegerii. La nivel de principiu, putem admite că oferta trebuie să respecte o serie de condiții de conținut și formă, să respecte uzanțele comerciale și cutumele din lumea afacerilor, să prezinte claritate, precizie și conciziune.

Oferta poate fi și *facultativă*, adică fără obligații din partea

emitentului. În acest caz, vânzătorul poate retrage sau modifica oferta, fără efecte juridice.

În restul cazurilor, societatea trebuie să păstreze marfa până la finele termenului de opțiune acordat partenerului. Termenul de opțiune ia sfârșit după prima tranzacție la nivel de comandă acceptată. Oferta se consideră refuzată dacă nu este acceptată în termen.

V.8 – Formularea obiectivelor

Este important să formulăm un inventar probabil al punctelor de acord dintre părți încă înainte de a ne așeza la masa tratativelor, pentru a începe chiar cu ele și a evita astfel suspiciunea, animozitățile și răceala inerentă începerii negocierii. Pornind de la acest deziderat să vedem cele șapte reguli de bază necesare formulării obiectivelor unei negocieri.

1. Obiectivul negocierilor trebuie transpus, pe cât posibil, în cifre precise, fără marje și abateri relative. „*A obține o oarecare reducere a prețului*”, sau „*a obține o mărire a ofertei de preț cu minim 5 – 10%*” sunt obiective greșit formulate.

În schimb, „*a obține o reducere a prețului de 4%*” sau „*a obține o mărire a ofertei de preț cu 10%*” înseamnă obiective precis conturate și clare.

2. Obiectivele nu vor fi concepute și formulate, mai înainte de a li se afecta un buget. Obiectivele au sens în măsura în care resursele financiare, tehnice și umane sunt disponibile pentru atingerea lor.

Dacă, de pildă, depozitele disponibile sunt insuficiente pentru o livrare mare, obiectivul privind livrările nu va depăși limita capacității de depozitare.

3. Un obiectiv nu poate fi complet definit fără a clarifica termenii calendaristici ai concretizării sale. Termenele calendaristice pot fi precizate atât ca durate limită („*livrarea în maxim 24 zile de la data prezentei*”, spre exemplu), cât și ca scadențe la date fixe („*livrarea până la 15 mai*”).

4. Definirea obiectivului nu este completă și pertinentă, dacă nu sunt precizate și metodele sau instrumentele de control și evaluare a gradului de realizare. De pildă, dacă negocierea privește un contract de antreprenoriat pentru construcția unui mall, într-o perioadă de 24 de

luni, este necesară câte o evaluare trimestrială a stadiului construcției și a șanselor de finalizare a acestora la termenul stabilit.

5. Elementele definitorii ale obiectivului, deja menționate (buget, calendar, control), nu sunt suficiente fără nominalizarea expresă a unor responsabili cu îndeplinirea lor.

6. Stabilirea realistă a limitelor maxime și minime ale pretențiilor și concesiilor ce vor fi formulate față de partener. În formularea acestora se va respecta principiul conform căruia „*în negocieri nu se cedează nimic, ci se fac doar concesii contra concesii*”.

7. Atunci când negocierile se derulează în mai multe runde succesive, este absolut necesară spargerea obiectivelor finale în mai multe obiective parțiale și etapizarea acestora pe fiecare rundă în parte. Astfel, fiecare rundă va fi subordonată unei secvențe de obiective parțiale, clar definite.

În cadrul pregătirii negocierilor trebuie să ținem cont și de variatele tipuri de parteneri comerciali și modul de abordare a lor.

V.9 – Desfășurarea negocierilor

Negocierea propriu-zisă începe la declararea oficială a interesului părților în realizarea unei tranzacții sau a unei relații comerciale stabile. Derularea procesului de negociere efectivă constă într-o succesiune de contacte și runde de discuții, tatonări, pledoarii și schimburi de informații, concesi, obiecții etc. care conduc treptat la realizarea unui acord de voință între părți.

De-a lungul acestui proces, pot fi delimitate patru faze cu conținut relativ distinct: protocolul de deschidere și prezentare, schimbul de informații și declararea pozițiilor, argumentația, persuasiunea și obiecțiile și, în final concesiile și acordul.

Protocolul de prezentare și priza de contact

Parte de debut a negocierilor consacrată prezentărilor în care se schimbă fraze protocolare și se oferă daruri simbolice. Este o introducere necesară și utilă, pentru găsirea limbajului și a atitudinea adecvată procesului de comunicare interumană care va urma. Acest protocol nu durează mai mult de 30 minute.

Un protocol rafinat poate influența deciziile finale în bine, așa cum unul sumar și lapidar le poate influența în rău. O masă bună, o

ambianță plăcută și atențiile simbolice nu pot fi considerate intenții de mituire. În lumea afacerilor, astfel de gesturi nu sunt considerate fapte sau încercări de corupere, intenția rezumându-se la a face partenerul mai receptiv, mai maleabil și mai disponibil.

De reținut că un buget de protocol redus lasă negocierea negresată, dificilă și uneori imposibil de finalizat.

Schimbul de mesaje și comunicarea pozițiilor din etapa în care părțile își furnizează reciproc informații cu privire la obiectul negocierilor și la problemele aflate în discuție, clarifică pozițiile negociatorilor și clădește temelia argumentației ulterioare.

Dezvăluirile de intenții și poziții vor îmbrăca forma unor pretenții generale, afirmate prin fraze construite cu grijă, într-un stil diplomatic:

a. lansarea unei teme se face doar după aprecierea reacției provocate;

b. se stabilește de la început nivelul în care negocierea va putea modifica propriul raționament;

c. se va folosi o argumentație preponderent logică sau preponderent emoțională, în funcție de personalitatea partenerilor;

d. eventualele propuneri divergente sunt aduse în discuție cu tact și delicatețe sau, atunci când este cazul, cu o fermitate neagresivă.

Un rol important în realizarea unei negocieri edificatoare este reprezentat de capacitatea de a face reciproc *concesii* și *compromisuri*.

Argumentația și persuasiunea

Această fază a negocierii este efectiv marcată doar în societățile de tip occidental. La japonezi și chinezi ea urmează fără delimitare fazei anterioare.

În această fază părțile își consolidează pozițiile declarate, prin demonstrații și argumente susținute cu probele. Argumentele sunt formulate clar, expuse logic, spre a fi ușor înțelese. Evităm aprecierile superlative și formulările artificial laudative.

Puterea de convingere scade atunci când discursul cuprinde prea multe adjective. Din contra, credibilitatea crește atunci când discursul este concret și precis, cu nume, cifre și locuri. Exemplele concrete cresc puterea de convingere.

Pentru a fi și mai convingători, argumentația trebuie sprijinită cu diverse tehnici auxiliare care îi angajează senzorial pe ceilalți (fotografii, mostre, grafice, parfumuri, sunete, etc.). O demonstrație de câteva minute este mai convingătoare decât ore în șir de explicații teoretice.

Aristotel a stabilit cele trei mari categorii de argumente, pornind de la izvoarele acestora:

a. Ethos – izvorăște din principii, norme și cutume b. Pathos – izvorăște din sentimente c. Logos – izvorăște din rațiune, și poate lua forma unei explicații, analogii, deducșii, alternative, dileme și chiar a unui paradox. Acest tip de argumente pot deveni persuasive sub forma unor insinuări, trimiteri, sugerări sau recomandări.

Din categoria tacticilor care pot influența pozitiv o negociere se numără: *promisiunile, recomandările și recompensele*. A promite lucruri rezonabile creează speranțe. Dacă nu putem obține o concesie, este bună și o promisiune.

O promisiune voalată poate îmbrăca forma unei recomandări, care nu ne angajează în mod direct, dar poate modifica comportamentul partenerului.

Recompensa sau o concesie contra o concesie sunt o tactică care dă deseori roade.

Tacticile care trebuie evitate și a căror folosire poate influența negativ cursul negocierii sunt: avertismentul, amenințarea, șantajul și represaliile.

Persuasiunea nu se poate manifesta doar prin mesajele verbale. Se utilizează metalimbajul, limbajul non-verbal, prin care se poate exercita mai direct și mai subtil presiunea necesară. Utilizăm în aceste momente: ritmul, tonul și inflexiuni ale vocii, accentuarea cuvintelor, tăcerile, ascultarea activă, tusea sau căscatul, zâmbetul și încruntarea, privirile semnificative, mimica, postura, gesturile, îmbrăcămintea și accesoriile.

Concesiile și acordul

Ultima parte a negocierii sau ultima parte a rundei de negocieri. Aici, deja negociatori sunt concesivi și înțelegători. Se poate trece la finalizarea negocierii după stabilirea ultimilor aspecte tehnice ale

negocierii: locul în care se va semna acordul/contractul și modul de organizare festivă a evenimentului (puntea de aur și arcul de triumf).

Acordul poate fi obținut global, într-o singură rundă, sau poate fi obținut secvențial, sub forma unor acorduri parțiale convenite în mai multe runde succesive sau pe mai multe probleme distincte. Dacă negocierile s-au desfășurat la modul onest și corect și dacă părțile se aflau în conflict sau în divergență, inevitabil, acordul va însemna un compromis acceptabil de către toate părțile negociatoare.

Fără concesi și compromisuri, realizarea unui acord acceptabil și avantajos pentru toate părțile nu este posibilă.

Concesia constituie renunțarea unilaterală de către unul dintre negociatori la o poziție declarată, pentru a crea condițiile favorabile unei înțelegeri. Legea psihologică a reciprocității face ca la o concesi să se răspundă cu o altă concesi.

În practica negocierilor, pot exista concesi reale și concesi aparente sau formale. Concesiile reale se referă la interese reale, iar concesiile aparente se referă la pretenții formulate inițial, tocmai cu scopul de a fi folosite la concesiile aparente.

Compromisul reprezintă acordarea de concesi reciproce și compensatorii pentru a debloca tratativele și a face posibil acordul părților.

De altfel, întregul proces de negociere înseamnă un lung șir de concesi și compromisuri pe care negociatorii le oferă și/sau le acceptă, încercând să-și apere pozițiile și interesele proprii, fără a lăsa inutil sau prea mult în pozițiile și interesele celorlalți negociatori.

Obiecțiile – Când nu se pot face concesi, se formulează obiecții. Acestea pot fi formale, adică făcute din rațiuni tactice, caz în care pot fi înlăturate mai ușor, sau reale, bazate pe interese și poziții durabile, caz în care trebuie combătute cu argumente solide.

Un negociator profesionist nu se lasă influențat de obiecții, deoarece știe că o obiecție este o confirmare a interesului partenerului și un indiciu că negocierea se află pe calea cea bună. Obiecția poate fi un semn că partenerul este în dubiu și are nevoie de noi informații sau de un mic impuls pentru a se decide. Uneori se formulează în timpul negocierii și obiecții false sau tactice. Indiferent de natura obiecțiilor,

ele trebuie tratate cu atenție, competență și cu înțelegerea necesară.

Între metodele de combatere a obiecțiunilor pot fi reținute:

folosirea obiecțiunii ca punct de plecare pentru formularea și lansarea contra-argumentelor. De fapt, marele secret în abordarea obiecțiilor este acela de a da partenerului satisfacția că a fost ascultat, înțeles și tratat cu seriozitate;

amânarea și ocolirea temporară, prin expedierea rezolvării obiecțiunii la un alt moment ulterior căderii de acord asupra aspectelor în care există consens;

reformularea obiecției, în scopul expunerii sale în termeni mai accesibili și a rezolvării ei graduale, începând cu aspectele ușoare și sfârșind cu cele mai grele;

eludarea și/sau ignorarea totală a obiecțiunii, prin tactici non-verbale (tăcerea și ascultarea), atunci când există suspiciunea că ar fi o obiecțiune formală;

compensarea sau formularea unei oferte de recompensare și avantaje echivalente care privesc alte părți și secvențe din cadrul acordul final;

anticiparea obiecțiunii și formularea acesteia mai înainte de a o face celălalt, având grija să punem în evidență slăbiciunile și lipsa de fundament a acesteia.

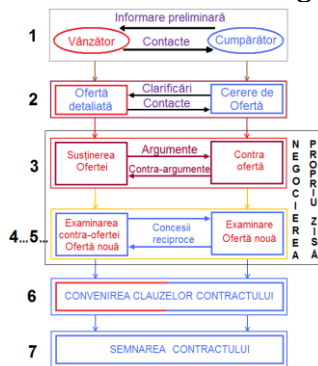
Interese non-negociabile

Sunt acele interese care privesc aspecte în care niciun fel de compromis nu este posibil. Cel mai des, acestea se referă la credințe, convingeri, valori socio-culturale, cutume sau uzanțe comerciale.

Încercarea de a negocia un astfel de interes provoacă tensiune și ostilitate din partea celui care se simte lezat. Printr-o astfel de abordare negociatorul respectiv își asumă riscul pierderii relației, a întreruperii temporare sau definitive a negocierii.

Din acest motiv, solicitarea negocierii unui astfel de interes se face după o lungă gândire și doar în cazul în care este vitală pentru interesul celui ce face solicitarea. Principiul de bază este transparența și negocierea totală, dar există destule situații în care cererile non-negociabile pot fi admise, chiar dacă prima reacție este aceea de a riposta.

V.10 – Procesul de negociere comercială



TERMENI CHEIE

1. Negociere
2. Negociere comercială
3. Modul de abordare competitiv / pozițional
4. Modul de abordare integrativ / de colaborare
5. Modul de abordare edificator / creator
6. Interese procedurale
7. Interese relaționale
8. Interese psihoemoționale
9. Interese de conținut material
10. Instrumentele negocierii
11. Context social specific
12. BATNA
13. Fișa de argumente
14. Fișa de obiecții
15. Fișa de contraargumente
16. Inițierea contactului
17. Contactul direct
18. Tema de proiectare sau caietul de sarcini
19. Cererea de ofertă și oferta
20. Comandă
21. Factură și factura proforma
22. Obiectivele negocierii
23. Protocol de prezentare

24. Priză de contact
25. Schimb de mesaje
26. Comunicarea pozițiilor
27. Concesie
28. Compromis
29. Argumentație și contra-argumentație
30. Persuasiunea
31. Obiecția
32. Argumentul

Capitolul VI – NeGOCIEREA EDIFICATOARE /CREATIVE NEGOTIATION

Așa cum am arătat deja, până acum în teorie au fost relevate principale tipuri de negociere: distributivă, integrativă și principială.

Odată cu dezvoltarea societății umane și cu globalizarea acesteia, a apărut necesitatea evaluării efectelor oricărei negocieri asupra mediului natural și a comunității umane în care respectiva negociere își va reverbera efectele.

Din această cauză a apărut, ca o necesitate vitală, negocierea edificatoare/ creativă.

Dacă în negocierea distributivă fiecare participant dorește să câștige în detrimentul celorlalți, negocierea integrativă pune față-n față părți care-și respectă reciproc aspirațiile și interesele, iar în negocierea principială părțile încearcă să rezolve fondul disputei în mod obiectiv, dincolo de pozițiile fiecăreia dintre ele, în medierea edificatoare pe lângă facilitățile și beneficiile negocierii principiale, se rezolvă fondul disputei ținându-se cont în mod obligatoriu de interesul comunității în care negocierea va produce efecte. Astfel pe lângă definirea interesele comune, părțile vor defini și interesul acestei comunității, iar atunci când caută împreună soluțiile teoretice, stabilesc și măsurile necesare pentru punerea lor în practică fără a leza interesul comunitar/social.

Un negociator edificator deține instrumentele și tehnicile necesare spre a materializa șansa unui câștig, dar mult mai important, îmbunătățirea relațiilor cu ceilalți parteneri și, în plus, încheierea unui acord care să fie acceptat și susținut de comunitatea în care acesta își

va produce efectele.

Negocierea edificatoare lasă deoparte vechile metehne ale „negocierii agresive” cu ale sale principii „*eu să câștig, tu să pierzi*”, reedificând spațiul negocierii astfel ca toate *părțile să câștige împreună fără a-i leza pe ceilalți*.

Negocierea edificatoare este un produs al finalului de secol XX pentru secolul XXI. Ea include descoperirile mai multor domenii și mai multor cercetări interdisciplinare, apelând la logică, programarea neuro lingvistică, comunicare, teoria argumentării, analiză tranzacțională, ș.a.

Negocierea edificatoare a redefinit noțiunile de cerere și ofertă, argument, argumentație, contra-argument și compromis, poziție și pretenții, obiecțiuni și concesi, tranzacție, raportându-le permanent la dimensiunea globală a negocierii și la efectele acesteia asupra mediului natural și comunității umane.

Un negociator edificator are permanent în vedere cutumele socio-culturale ale comunității în care negocierea își va produce efectele, mediul natural asupra căruia se vor repercuta prevederile acordului și acceptul comunității umane în care se vor desfășura activitățile din respectivul acord.

Capacitățile negociatorului edificator îl fac pe acesta indispensabil în această lume a afacerilor globale, pentru oricare dintre palierele operaționale, de la producător și distribuitor la importatori-exportatori și de la multinaționale până la rețelele naționale de comerț en-detail.

Pentru a fi negociator edificator este nevoie de har, înainte a dobândi prin formare, învățare și experiență abilitățile necesare. Tocmai datorită acestui har, fără de care poți deveni un bun meseriaș, dar niciodată un profesionist creator, profesia de „negociator – specialist în metode de rezolvare amiabilă a disputelor” este privită ca una de elită în afaceri, diplomatie, asistență socială și politică.

Negociatorul specialist în metode de rezolvare amiabilă a disputelor va utiliza instrumentele comunicatorului, pe cele ale specialistului în relații publice și pe cele ale negociatorului edificator susținând astfel în timpul practicării profesiei un adevărat recital

pluridisciplinar.

VI.1 procedura propriu-zisă

Pregătirea

— Analizăm și conceptualizăm esența viitoarei negocierii, căutăm și definim interesul real al tuturor părților și al participantului anonim.

— Stabilim jaloanele viitoarei negocieri:

a. interesele noastre **b.** interesele celorlalți **c.** interesele comunității umane asupra cărei acordul final va produce efecte **d.** posibilele opțiuni de finalizare a negocierii **e.** standardele după care va funcționa viitoarea negociere **f.** cea mai bună alternativă a noastră **g.** cea mai bună alternativă a celorlalți **h.** cea mai bună alternativă a pentru comunitatea umană asupra cărei acordul final va produce efecte **i.** propunerile noastre pe 3 nivele: maxim (aspirațional), mediu (mulțumitor) și minim (limita de jos a propunerilor acceptabile)

VI.2 – B.A.T.N.A. & A.T.N.A.

B.A.T.N.A. (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*) este un concept utilizat pentru prima oară de către Roger Fisher și William Ury în lucrarea *Getting to YES* spre a defini *cea mai bună alternativă la un acord negociat*.

Orice negociator profesionist trebuie să-și stabilească o BATNA proprie înainte de începerea unei negocieri. Dacă acordul rezultat din negociere este la fel de bun sau mai bun decât BATNA sa, acordul va fi acceptat. Dacă alternativa sa va fi mai bună, va trebui să formeze baza viitorului acord negociat. Atunci când BATNA fiecărei părți este considerată de parte „mai bună”, este puțin probabil ca părțile să mai intre la negocieri, preferând mai degrabă să-și urmărească fiecare propria BATNA.

A.T.N.A. (*Alternative To a Negotiated Agreement*) este o variantă a conceptului lansat de Roger Fisher și William Ury sub acronimul BATNA și se referă la orice alternativă la un acord negociat, nu în mod specific la cea mai bună alternativă.

VI.3 Fișa de pregătire

Înainte oricărei negocieri vom întocmi fișa de pregătire a negocierii care va conține toate jaloanele de mai sus și va arăta

precum modelul de mai jos.

INTERESE					
NOI		CEIALȚI		COMUNITATEA	
1		1		1	
2		2		2	
3		3		3	
4		4		4	
STANDARDE					
1					
2					
3					
4					
B.A.T.N.A.					
NOASTRĂ		CELORLALȚI		COMUNITĂȚII	
PROPUNERI					
1	Nivelul ȚINTĂ maxim dorit (aspirația ta) :				
2	Nivelul mediu propus (mulțumit) :				
3	Nivelul minim acceptat (până aici) :				
OPȚIUNI					
1					
2					
3					
4					
5					

VI.4 CAPCANELE NEGOCIERII EDIFICATOARE

Înainte oricărei negocieri, oricât de facilă ar părea și oricât de pregătiți am crede că suntem, TREBUIE să analizăm fișa de pregătire a negocierii și să facem o repetiție a acesteia.

Tot William Ury, de data aceasta în lucrarea *Getting past NO*, ne dezvăluie Cele cinci capcane care pot apărea pe parcursul unei negocieri. Iată-le prezentate într-un mod sintetic în tabloul de mai jos.

POZIȚIA	Capcana	Strategia
Poziții antagonice	Poziția TA	Du-TE la balcon, privește detașat !
Poziții antagonice	Sentimentele CELORLALȚI	Situează-te împreună cu ceilalți împotriva problemei
NOI împotriva PROBLEMEI	Poziția TA vs. Poziția CELORLALȚI	Reformulează-ți poziția
NOI împotriva PROBLEMEI	Insatisfacția CELORLALȚI	O PUNTE către CEILALȚI . UN ARC DE TRIUMF prin care CEILALȚI se vor întoarce acasă.
EDIFICĂM calea spre un acord satisfăcător pentru TOȚI	Puterea CELORLALȚI	Transformă puterea în educație

Cele cinci capcane: poziția noastră, sentimentele celorlalți, pozițiile antagonice, insatisfacția celorlalți sau a negociatorului anonim, puterea și mândria celorlalți, le vom analiza în continuare.

VI.5 PRIMA CAPCANĂ, POZIȚIA NOASTRĂ

— Reacții pripite (firești):

— Răspundem concurențial (ripostăm) sau chiar ridicăm amplitudinea confruntării;

— Cedăm;

— Părăsim negocierea.

— Consecințele reacțiilor pripite

— Uităm de interese;

— Ne pierdem obiectivitatea;

— Alimentăm un ciclu neproductiv, o divagație;

— Devenim o parte a problemei celuilalt.

Cum evităm PRIMA CAPCANĂ

— Începem prin a ne reține de la aceste reacții pripite;

— Ne suspendăm această poziție, o analizăm și apoi o părăsim;

— Ne recâștigăm echilibrul și să ne concentrăm pe rezolvarea împreună cu ceilalți a problemei;

— Deci pentru anihilarea propriei poziții, ne detașăm de situație și o privim de sus, în mod imparțial.

Pentru această situație, Ronald Heifetz, în lucrarea sa *Leadership*

without ea sy answers, a definit tactica „*urcării la balcon*” în care, parafrazându-l, *ne învață că avem nevoie de o imagine de ansamblu a întregii situații. Pentru aceasta ne vom imagina, că ne aflăm în balconul operei și privim de sus negocierea care se desfășoară pe scenă.*

Când suntem cu adevărat detașați, când ne aflăm în „*balconul operei*”, vom căuta să identificăm tactica sau tacticile utilizate de ceilalți negociatori. Cele mai utilizate tactici negative sunt: tactica de obstrucționare, tactica de forță și tactica de amăgire.

Tactică de obstrucționare (faultul)

Orice propunere a noastră este respinsă sub motivații de tipul:

a. Nu mai e nimic de făcut;

b. Toată lumea știe, nu mai pot schimba nimic;

Tactică de forță (ofensiva)

Ceilalți te insultă, te hărțuiesc și te terorizează ca să accepți soluția lor, ei te atacă pe următoarele culoare:

a. Credibilitatea TA – ești proaspăt în negociere, n-ai habar, n-ai studii etc;

b. Corectitudinea soluției propuse de tine – este exagerată, stupidă, fantastică;

c. Autoritatea TA – până la ce nivel poți decide, cine te supervizează etc;

Tactică de amăgire (joc la offside)

Ceilalți folosesc trucuri nepermise la care TU, care-i crezi oameni cinstiți, nu te aștepti. Trucuri:

a. Date eronate sau confuze;

b. Lipsa unui mandat real pentru respectiva negociere;

c. Schimbarea coordonatelor negocierii pe parcursul acesteia.

Această tactică neloială este cel mai greu de recunoscut!

Contracararea acestor tactici începe cu recunoașterea tacticilor utilizate de ceilalți. Dacă ceilalți utilizează o tactică de obstrucționare, interpretând rolul inflexibilității, noi vom miza pe faptul că în realitate pot deveni flexibili și cooperanți, dacă mizează pe forță doar simulând poziții de forță, nu avem a ne teme, deoarece am dezvoltat acest joc și îl putem juca și noi.

Deși tactica de amăgire este cea mai greu de recunoscut, o dată

recunoscută această tactică este extrem de ușor de contracarat, deoarece nu vom mai putea fi păcăliți.

Ce este important, este să găsim permanent calea de mijloc, să nu fim nici exagerat de suspicioși, dar nici să nu ne lăsăm niciodată garda jos. Dacă detectăm o astfel de tactică sau un astfel de truc, le punem în carantină, ca pe posibilități, iar nu ca pe certitudini. Vom fi mai atenți în continuare și vom aștepta și alte dovezi, pe care ceilalți, dacă au folosit cu intenție acea tactică sau acel truc, le vor mai folosi cu siguranță.

În fața acestor tactici negative, este necesar să ne stabilim și cuantificăm veriga sau verigile noastre slabe în respectiva negociere, astfel ca să fim pregătiți a ne apăra în mod special aceste zone penetrabile.

Din poziția noastră suspendată, „din balcon”, îi privim pe ceilalți cu înțelegere: „Atâta pot ei, atâta fac!”

Mai avem și tactica de răspuns: PAUZA.

Îi vom lăsa pe ceilalți să vorbească, și din pauza noastră „secretă”, îi vom observa într-un mod neostentativ. Această pauză ne va crea o stare de calm și este posibil să le creeze celorlalți o anumită stare de disconfort.

Să recapitulăm:

1. Nu ne transformăm sentimentele și instinctele în acțiuni pripite!

2. Urcăm la balcon!

3. Luăm pauze secrete, dar nu abuzăm de ele, nici ca durată, nici ca frecvență a lor!

4. Stabilim la începutul negocierilor o regulă: Când unul se enervează, ceilalți tac!

Dar ce facem în cazul în care după pauza secretă avem parte de un nou atac! Facem o nouă pauză, secretă sau explicită? Greu de suportat oricare dintre ele.

Vom folosi o altă tactică: MERSUL LA PAS!

Reluăm negocierea de la un amănunt discutat anterior. Rezumăm cu calm... cu foarte mult calm. Astfel înaintăm încet dar sigur către un viitor... care a fost trecut.

Astfel cele două tactici de răspuns, pauza și mersul la pas, ne vor ajuta să ne analizăm cu calm poziția și apoi să o reformulăm astfel ca ea să fie cu mult mai acceptabilă pentru ceilalți. Aceasta este metoda „negociatorului așezat și cumpănit în gândire”!

Și un ultim sfat: NOAPTEA E CEL MAI BUN SFETNIC!

Când sunt decizii importante de luat, lasă o noapte să treacă. Seara rumegă-le bine, întoarce-le pe toate fețele!

Dimineată vei ști precis răspunsul.

VI.6 A DOUA CAPCANĂ, SENTIMENTELE CELORLALȚI

Dacă în cazul primei capcane am discutat de poziția noastră la tacticile negative ale celorlalți, în cazul celei de a doua capcane vom discuta despre comportarea noastră față de sentimentele celorlalți.

Este esențial în acest caz să fim empatici, să le risipim neîncrederea, să menținem un nivel scăzut al tensiunii negocierii. Pentru aceasta este bine să nu contrazicem, să nu ripostăm, să nu argumentăm.

Vom proceda exact pe dos de cum se așteaptă ceilalți. Dacă ne vor ataca, în loc să ne apărăm, adoptăm o tactică de evitare. Dacă nu vor să comunice, nu-i vom agasa și vom încerca să-i surprindem trecând de partea lor. Îi vom asculta și vom fi de acord cu ei.

Dacă îi ascultăm, ne vor asculta și ei.

Dacă suntem de acord cu ei, vor sfârși prin a fi și ei de acord cu noi!

Dacă dorim să fii cu toții egali la masa negocierii, dacă dorim să ni se recunoască statutul și competențele, este necesar să le recunoaștem și noi celorlalți.

În negociere fiecare trebuie să aibă timp suficient spre a-și expune punctul de vedere. În timpul negocierii, vom utiliza cu relevanță reformularea, rezumarea, reîncadrarea, rugându-i pe ceilalți să ne corecteze ori de câte ori consideră că este cazul.

Comportamentul civilizat, diplomatic și chiar curtenitor atunci când este cazul, va crea climatul necesar desfășurării unei negocieri edificatoare. Iată câteva moduri comportamentale indicate:

— Să admitem ori de câte ori este cazul legitimitatea punctului de vedere al celorlalți;

— Să arătăm celorlalți că le cunoașteți și le înțelegeți sentimentele;

— Să le inspirăm încredere;

— Să fim de acord cu ei, atunci când este posibil. A fi de acord nu înseamnă a ceda!

Să utilizăm tehnica afirmației. Să nu utilizăm negațiile. Drumul spre acord este pavat cu DAuri! Fă tot posibilul să primești de la ceilalți cât mai mulți DA. Un DA nu înseamnă că ai cedat ceva. Afirmațiile reduc tensiunile unei negocieri.

Să utilizăm tehnica mimetismului. Să le amintim permanent celorlalți că suntem la fel cu ei. Pentru acesta vom adopta același stil de comunicare cu ei, vom folosi același tip de mesaje non-verbale, vom adopta propriile lor obiceiuri și cutume. Mimetismul poate merge până acolo încât să utilizăm și expresiile lor preferate. Atenție, însă, nu trebuie să devenim ridiculi, comportându-ne ca niște maimuțe. Este necesar să ne dozăm mimetismul astfel ca să nu poată fi interpretat ca tactică de amăgire.

VI.7 A TREIA CAPCANĂ, POZIȚIONAREA PĂRȚILOR

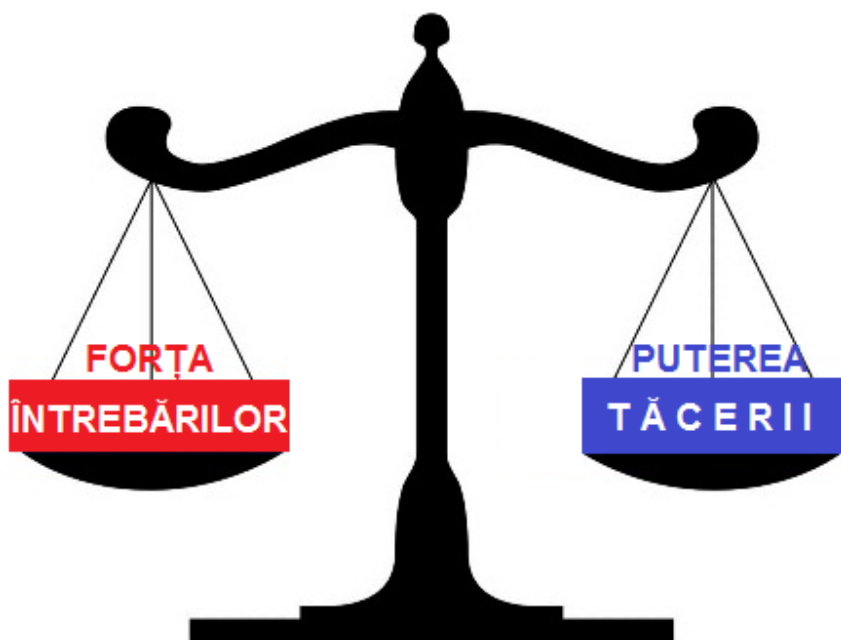
Nu există negociere finalizată corect și benefic fără o poziționare corectă a participanților la negociere. Trecerea de la poziții antagonice, de confruntare, la poziția de colaborare pentru rezolvarea împreună a problemelor este poarta succesului unei negocieri.

Fără UN – Reformulează!

Când ceilalți obstrucționează negocierea, te atacă, joacă dur, reformulează poziția lor, cere-le ajutorul, utilizează întrebările deschise și întrebările lămuritoare: De ce nu? De ce credeți că e corect așa? Dvs. cum ați reacționa?

Află interesele celorlalți utilizând întrebări precum: De ce așa? Ce s-ar întâmpla dacă...? De ce crezi că așa este corect?

Puterea tăcerii – Când ceilalți par dezorientați, nu pot sau nu știu să-și formuleze poziția sau răspunsul la poziția ta, așteaptă, nu-i grăbi, nu te grăbi să-ți reformulezi poziția sau întrebarea.



Evită atacul

Dacă cineva îți întinde o capcană, ignoră capcana, astfel vei testa seriozitatea amenințării. Apoi reinterpretează amenințarea ca pe o aspirație a celuilalt. Astfel transformi amenințarea într-o posibilă țintă a tuturor. Testează amenințarea cerând motivat o amânare a deciziei sau schimbând termenii negocierii.

Deviază atacul

Deviază atacurile la persoana ta către problemele aflate în discuție.

Deviază atacurile la persoana ta interpretându-le ca pe gesturi amicale.

Amintește-le o greșeală din trecut spre a nu mai fi repetată.

Reformulează ideile lor de la EU și TU către ideea de „NOI”!

Schimbă discuția către o negociere despre negociere – Pune în discuție regulile după care decurge negocierea.

Când bănuiești că ceilalți vor să te păcălească, prefă-te păcălit și testează-le îndelung sinceritatea. Pune-le întrebări la care tu cunoști răspunsul sau fă-le o contrapropunere rezonabilă. Dacă acceptă sunt

OK. Dacă nu, nu!

A venit MOMENTUL SCHIMBĂRII de la confruntare la conlucrare, de la EU contra TA la NOI contra problemelor.

VI.8 A PATRA CAPCANĂ, INSATISFACȚIA PĂRȚILOR

„După atâta frig și ceață iar se arată soarele” ... toate problemele au fost rezolvate, urmează să semnăm acordul. Unul dintre noi are însă o problemă de imagine. Crede că, în urma acordului, compania sa va apărea ca perdantă, deși nu este. Ca să iasă toată lumea în câștig, iar imaginea tuturor să fie salvată este necesară o Punte de aur și un Arc de triumf.

Pentru a nu leza în niciun fel orgoliu sau imaginea celorlalți trebuie să respectăm niște reguli simple:

1. Negociere nu este o conferință, lasă-i pe ceilalți să vorbească mai întâi;

2. Nu anunța că ai tu soluția miraculoasă, chiar dacă o ai, sugerează-o celorlalți ca ea să devină o idee comună;

3. Află ideile celorlalți și folosește-le în negociere;

4. Când îți prezinți propriile idei, solicită de la început celorlalți poziții critice, dar constructive;

5. Dacă nu-ți împărtășesc ideile lor și nu au opinii față de ale tale, oferă-le șansa de a alege ei diferitele coordonate ale negocierii;

6. La limită, propune consultarea unui expert;

7. Oferă-le două șanse: să aleagă din ideile vehiculate sau să propună ei o altă variantă.

Când o negociere este pe punctul de a eșua, nu da vina pe ceilalți, ia o pauză, urcă la balcon și analizează:

1. Ai majoritatea informațiilor privitoare la negociere și la ceilalți?

2. Ai construit puntea necesară între tine și ei?

3. Le-ai apreciat ideile și ai ținut cont de ele?

4. Care este motivul real al posibilei eșuării?

Coboară din balcon, revino la negociere și ia-o de la cap, conform noilor coordonate.

Finalul unei negocieri este deseori mai mult o chestiune de imagine – deși negocierea pare aproape de final, problemele de

imagine ale celorlalți o pot pune pe butuci. Iată câteva probleme de imagine:

1. Acordul nu a pornit de la o idee a lor;
2. A rămas o problemă nerezolvată cu privire la imaginea lor;
3. Unii dintre negociatori au sentimentul că ies sifonați din negociere;
4. Modul de rezolvare pare unul nereserios, datorită timpului scurt de negociere.

Ca să iasă toată lumea în câștig, iar imaginea tuturor să fie salvată, vom utiliza strategia Arcului de triumf. Prin ea îi vom ajuta pe ceilalți să poată face pasul spre semnarea acordului „în triumf” și le vom scrie noi discursul festiv de final!

VI.9 A CINCEA CAPCANĂ, FORȚA PUTERII CELORLALȚI

Mulți oamenii sunt tentați să acționeze mai întâi și abia apoi să judece, alții folosesc forța înaintea rațiunii. Acestui tip de negociatori trebuie să le amintim de la început că într-un „război” deși cineva „învinge”, toată lumea pierde.

Indiferent cine deține la începutul negocierii forța puterii, trebuie să facem tot ce este posibil să transformăm această forță a puterii în putere a rațiunii.

Iată câteva întrebări care îi va face pe ceilalți să înțeleagă ce-ar însemna pentru ei lipsa unui acord:

- Ce se va întâmpla în lipsa unui acord?
- Care ar fi costurile tuturor dacă nu semnăm acordul?
- Ce veți face dacă negocierea eșuează?
- Ce-mi recomandați să fac?
- Știți ce voi face eu?... și aici le vom prezenta BATNA noastră.

Apoi le enumerăm dezavantajele alternativelor la acord (ATNA) și avantajele încheierii acord.

Tot acest enunț nu trebuie să sune ca o amenințare ci ca o avertizare, dar dacă avertizarea nu are efect, începem să facem primi pași din BATNA noastră.

Dacă acești primi pași nu duc la revenirea celorlalți la masa negocierii, continuăm punerea în aplicare a BATNA, respectând câteva reguli:

Îl acțiunea nu trebuie să fie provocatoare;
Îl folosim puterea doar atât cât este necesar;
Îl aplicăm BATNA doar în limitele legii și rațiunii;
Îl suntem permanent în gardă, pregătiți atât pentru apărare, cât și pentru continuarea negocierilor;
Il ne facem aliați și la nevoie formăm o coaliție;
Îl utilizăm aliații pentru a promova negocierea.
Îl le enumerăm răuvoitorilor avantajele „punții de aur” a negocierii și ale „arcului de triumf”.

TERMENI CHEIE

1. Negocierea edificatoare/creativă
2. Capcanele negocierii
3. Poziția noastră
4. Tactica de obstrucționare
5. Tactica de forță
6. Tactica de amăgire
7. Urcarea „în balcon”.
8. Pauza tactică
9. Tactica „mersului la pas”.
10. Tactica „Fără UN, reformulează!”
11. Puterea tăcerii
12. Tactica „Evită atacul!”
13. Tactica „Deviază atacul!”
14. Momentul schimbării
15. Tactica „Puntea de aur”.
16. Tactica „Arcului de triumf”.

Capitolul VII – medierea

Definiția legală a medierii în România

VII.1 – Caracteristicile medierii a. Este un proces structurat de negociere asistat de mediator;

b. În mediere părțile aflate în dispută au o putere decizională deplină, atât asupra problemelor ce se vor discuta (negocia), cât și asupra soluțiilor adoptate în acordul final;

c. Mediatorul doar ajută părțile să-și coordoneze activitățile procesului de mediere spre a fi cât mai eficiente;

d. Mediatorul trebuie să fie echidistant față de părți, neutru față de subiectul disputei, să nu ofere sau să sugereze soluții și să păstreze confidențialitatea cazurilor mediate.

În cadrul medierii părțile găsesc cadrul propice desfășurării negocierilor, îndrumarea specializată a mediatorului, află modalități de comunicare și de aflare a soluțiilor pentru diferendele lor prin eforturi proprii.

Medierea este un proces informal, non-apreciativ, confidențial, individual, orientat spre viitor și a căror soluții se bazează pe interese.

Avantajele medierii vs. procesul judiciar

Medierea este un proces informal, confidențial, puțin costisitor, cu termene scurte între sesiunile de mediere, și cu un parcurs temporal mult mai redus. Sesiunile de mediere au loc prin înțelegere cu părțile, iar nu prin citare, iar soluția nu este imperativă de tipul câștig / pierdere, ci una în care toate părțile sunt mulțumite. Medierea, în plus, oferă șansa păstrării pe mai departe a relației dintre părți.

	RA D/ADR	PR OCES JUDICIAR
Minimalizarea costurilor	DA	NU
Soluționarea rapidă	DA	NU
Păstrarea confidențialității	DA	NU
Existența unei hotărâri neutre	NU	DA
Crearea unui precedent	NU	DA
Mentținerea relației	DA	NU

Avantajele medierii pentru justiție

1. Degrevarea instanțelor de judecată;
2. Creșterea calității actului de justiție;
3. Scăderea costurilor actului de justiție

Avantajele medierii pentru beneficiari

1. Flexibilitatea procedurii de mediere
2. Confidențialitatea
3. Rata de succes foarte mare
4. Scăderea contravalorii procedurii de rezolvare a diferendelor în raport cu valoarea acesteia în cazul unui proces în instanță sau arbitraj;

5. Scăderea majoră a perioadei de timp alocată rezolvării diferendelor în raport cu timpul consumat în cazul unui proces în instanță;

6. Participarea directă a părților la înțelegere;

7. Medierea nu implică statul, fiind o procedură privată;

8. Păstrează și consolidează relațiile dintre participanți.

Avantajele medierii pentru avocați

1. Toți clienții câștigă, toți clienții sunt mulțumiți;

2. Reducerea costurilor de rezolvare, crează avocatului posibilitatea de a solicita onorarii mai mari decât în instanță, pentru durate de timp mai reduse decât cele consumate într-un proces;

3. Avocatul poate reprezenta în mod deplin clientul, fără niciun fel de constrângeri sau sancțiuni, cum este cazul în instanța de judecată;

4. Nu trebuie redactate acte în regim de urgență, nu există termene procedurale de respectat și nici timpi morți pierduți prin instanțe;

5. Datorită succeselor rapide și cu costuri reduse, clienții mulțumiți aduc noi clienți;

VII.2 – Principiile medierii

Principiul deciziei VOLUNTARE.

Afirmă dreptul părților de a decide în mod liber dacă acceptă medierea și acordul rezultat din mediere. Conform acestui principiu părțile se pot retrage oricând din mediere.

Principiul acceptului în cunoștință de cauză.

Afirmă dreptul părților de a fi informate cu privire la procesul de mediere și la informațiile privitoare la conflict, astfel ca acordul părților să fie luat în cunoștință de cauză.

Principiul INDIVIDUALITĂȚII / AUTODETERMINĂRII

Afirmă dreptul și capacitatea părților de a-și defini propriile probleme, nevoi și soluții.

Principiul NEUTRALITĂȚII ȘI AL ÎMPARȚIALITĂȚII mediatorului

Afirmă dreptul părților la un proces de mediere corect, fără părtinire. Mediatorul este neutru, neavând niciun fel de legătură cu părțile și cu subiectul disputei și este imparțial față de toate părțile, conducând procesul de mediere în mod echidistant.

Principiul CONFIDENȚIALITĂȚII informațiilor

Acest principiu garantează părților păstrarea de către mediator a secretului informațiilor încredințate lui pe parcursul medierii.

VII.3 – Drepturile și obligațiile participanților

Drepturile părților f. De a alege și a accepta mediatorul;

g. De a decide dacă participă la mediere;

h. De a fi informate corect și deplin cu privire la mediere;

I. De a-și defini propriile nevoi, probleme și soluții;

j. De a participa la un proces de mediere corect;

k. De a fi asistate de un mediator neutru și imparțial;

1. De a beneficia din partea mediatorului și a celorlalte părți de confidențialitate;

m. De a decide asupra soluțiilor adoptate și a acordului final.

Obligațiile mediatorului a. Trebuie să fie neutru și imparțial;

b. Trebuie să păstreze pentru totdeauna confidențialitatea asupra informațiilor încredințate lui pe parcursul medierii;

c. Nu trebuie să acționeze ca avocat al unei părți (partizanat) și nici ca judecător al cauzei supuse procesului de mediere (arbitru decident)

Rolul mediatorului a. Conduce procesul de mediere;

b. Facilitează comunicarea pozitivă și directă între părți;

c. Asistă părțile pe parcursul procesului de mediere;

d. Ajută părțile să obțină un acord stabil, înțelept, eficient, durabil și corect.

Funcțiile mediatorului

A. Asupra conținutului medieri a. Ajută părțile la clarificarea

problemelor și intereselor;

b. Ajută părțile să descopere fapte și informații relevante, prin stabilirea unor criterii obiective și identificarea constrângerilor;

B. Asupra procedurilor medierii a. Conduce procesul de mediere;

b. Facilitează venirea părților la mediere;

c. Ajută părțile la structurarea procesului de mediere, prin stabilirea unei agende de parcurs și stabilirea întâlnirilor;

d. Facilitează progresul negocierii și obținerii unui acord;

C. Asupra comunicării în timpul medierii a. Menține dialogul între părți;

b. Ajută părțile să depășească stările psihice dificile (emotivitate, irascibilitate, etc.)

c. Facilitează înțelegerea corectă între părți;

VII.4 – Calea de la probleme și poziții la interese

În toate disputele, părțile își formulează de la început o poziție cu privire la respectiva dispută. Prin această poziție părțile își manifestă anumite griji, temeri sau interese referitoare la ceea ce s-a întâmplat. Mediatorul/Conciliator trebuie să fie capabil să separe pozițiile și problemele fiecărei părți de interesele acesteia.

POZIȚIA – Ce dorește partea?

Poziția părții este acea soluție propusă de ea și despre care partea crede că îi va satisface interesele sau nevoile. Poziția este ceea ce fiecare parte dorește inițial ca rezultat al negocierii.

Declarațiile poziționale încep cu expresii de tipul: Eu vreau... Eu doresc... Tu trebuie... Tu ar trebui... Eu nu voi... Eu am nevoie... Eu refuz să...

Cum folosirea unor astfel de expresii conduce la atitudini defensive ale celorlalte părți, la crearea rezistenței/opoziției sau la percepția că sunt exprimate doar nevoi uneia dintre părți, mediatorul are obligația de a reformula de îndată astfel de expresii.

INTERESUL / INTERESELE – De ce vrea partea?

Interesele reprezintă acele motive reale, cauze ale pozițiilor actuale ale părților, adică nevoi, dorințe, cerințe, griji, temeri.

Interesele pot fi tangibile (ex. proprietăți imobiliare, bijuterii,

etc.) sau psihologice/emoționale (ex. recunoaștere, aprobare, etc.).

PROBLEMELE – Ce trebuie rezolvat?

Problemele sunt acele subiectele care trebuie discutate sau acele problemele care trebuie rezolvate pe parcursul negocierii.

POZIȚIE A POZIȚIE B

Vălul aparențelor

PARTEA A PARTEA B

VII.5 – TREPTELE medierii

Convenirea

Se face cu fiecare parte separat. Se utilizează instrumentele de analiză a conflictului: culegerea de informații și analizarea acestora.

Scopul convenirii (întâlnirii preliminare)

a. PARTEA SĂ CAPETE ÎNCREDERE ÎN MEDIATOR

b. MEDIATORUL SĂ MOTIVEZE PARTEA SPRE REZOLVARE

c. EXPLICAREA PROCESULUI DE MEDIERE ȘI LĂMURIREA
EVENTUALELOR NEÎNȚELEGI cu privire la mediere d. ASIGURAREA
PĂRȚII CU PRIVIRE LA CONFIDENȚIALITATE

e. CLARIFICĂ ROLUL MEDIERII ȘI MEDIATORULUI

f. SOLICITAREA UNEI SCURTE PREZENTĂRI A SITUAȚIEI

g. STABILIREA ONORARIULUI ȘI ACCEPTUL PENTRU MEDIERE

Ce află mediatorul:

a. CINE ESTE PARTEA (Când este cazul: Ce mandat are?)

b. CARE SUNT PROBLEMELE PĂRȚII?

c. DOREȘTE PARTEA SĂ ÎNCERCE MEDIEREA?

d. ACCEPTA PARTEA MEDIAREA CU ACEST MEDIATOR?

Ce analizează mediatorul:

a. Este el potrivit pentru respectiva mediere? (neutralitate,
imparțialitate, competență)

b. Este partea capabilă să-și exprime cu claritate problemele,
interesele și opțiunile?

c. Necesită respectiva mediere prezența altor persoane
(consultanți, experți, etc.)?

d. Partea poate să controleze subiectele aflate în discuție?

e. Are partea autoritatea de a negocia și semna un acord?

f. Există terți parțial sau integral implicați în dispută și care

vor/nu vor să participe la mediere?

g. Are partea interesul real să rezolve disputa?

Șansele medierii sunt date de următoarele condiții:

a. Părțile au mai cooperat în trecut;

b. Părțile nu au o relație adversarială veche și doresc rezolvarea disputei;

c. Părțile au sau pot avea o relație pozitivă (de colaborare);

d. Există o presiune externă spre a ajunge la un acord (resurse limitate de timp sau bani, pierderea unor beneficii, lipsa de siguranță în cazul unui proces în justiție, etc.);

e. Poziția de contradictorialitate a părților este redusă;

f. Numărul părților aflate în dispută este redus;

g. Există resurse pentru o soluție aplicabilă (resursele limitate duc la o negociere mai competitivă, deci mai adversarială)

VII.6 – procesul de mediere

D. Pregătirea procesului de mediere – Prima sesiune a. Pregătirea MEDIATORULUI – Cunoașterea și înțelegerea situației (studiază fișele părților din PRELIMINARII);

b. Stabilirea complexității procesului (în această etapă) și determinarea efortului necesar obținerii acordului (timp, nr. întâlniri, cheltuieli materiale) – valoarea contractului;

c. Autocontrolul stării de neutralitate și imparțialitate a mediatorului;

d. Determinarea cadrului fizic necesar medierii (spații, dotări, etc.)

e. Crearea unui mediu ambiental plăcut, relaxant.

PRIMIREA PĂRȚILOR – PĂRȚILE STAU COMOD, ÎN POZIȚII NEANTAGONICE

PREZENTAREA PROCESULUI DE MEDIERE ȘI STABILIREA REGULILOR DE DESFĂȘURARE A ACESTUIA

1. Scurtă prezentare a procesului de mediere și a rolului de mediator;

2. Stabilește ca părțile sunt singurele decidente în cadrul negocierilor și a definitivării acordului;

3. Explică părților:

a. regulile de protocol comportamental și stabilesc împreună respectarea acestora;

b. regula confidențialității și stabilesc împreună dacă discuțiile și acordul vor fi confidențiale;

c. Concilierea sau întâlnirea separată cu fiecare parte (Caucus), necesară în cazurile de impas al negocierilor.

În cadrul acestei faze se amintește părților că au venit la mediere spre a-și rezolva un diferend, încurajează părțile să pună întrebări (în mod civilizat și când au cuvântul) și obține de la părți promisiunea că vor respecta cutumele medierii (regulile nescrise de desfășurare a medierii) precum și prevederile legale și cele convenite cu privire la confidențialitate.

În finalul acestei faze se trece la semnarea contractului de prestare a serviciilor de mediere.

IDENTIFICAREA PROBLEMELOR ȘI STABILIREA AGENDEI

a. Fiecare parte va prezenta incidentul (faptele) din propria perspectivă;

b. Mediatorul reformulează, clarifică și rezumă ce spune fiecare parte spre a fi sigur că fiecare participant înțelege corect perspectiva emitentului;

c. Mediatorul pune întrebări care să conducă la identificarea problemelor reale și le identifică;

d. Formulează subiectele (problemele) medierii în termeni neutri;

e. Invită fiecare parte separat să stabilească ordinea discutării acestor subiecte, apoi, prin metoda specifică, stabilește AGENDA medierii.

f. Mediatorul împreună cu părțile stabilesc programul întâlnirii/întâlnirilor viitoare.

Sesiunea de mediere

ÎNAINTE DE VENIREA PĂRȚILOR

a. MEDIATORULUI își reamintește cazul prin consultarea fișelor de caz întocmite la convenire și la prima sesiune;

b. Mediatorul verifică starea sa de neutralitate și imparțialitate față de părți;

c. Aranjează un ambient plăcut, relaxant pentru mediere.

PRIMIREA PĂRȚILOR – PĂRȚILE STAU COMOD, ÎN POZIȚII NEANTAGONICE

IDENTIFICAREA INTERESELOR PRIN EXPLORAREA PROBLEMELOR

Explorați pe rând, conform ordinii din AGENDĂ, fiecare subiect în parte. Dacă pe parcursul explorării apar noi probleme de trecut în agendă, acestea se notează și se pun în discuția părților.

ATENȚIE LA PRESUPUNERILE, PERCEPȚIILE ȘI PREJUDECĂȚILE PĂRȚILOR!

DESPĂRȚIȚI PROBLEMELE DE OAMENI!

Focalizați părțile asupra rezolvării problemelor!

Ajutați părțile să treacă de la poziția „unul împotriva celuilalt” la poziția „noi împotriva problemei”!

a. Explorați interesele ascunse sau subconștiente ale părților;

b. Developați aceste interese;

c. Identificați interesul/interesele comune ale părților și sursa dezacordului;

d. Asigurați-vă că fiecare parte înțelege corect poziția celuilalt;

e. Fiți empatic! Arătați permanent părților că le înțelegeți perfect;

f. Când medierea se află în impas cereți o discuție separată cu fiecare parte;

g. Concentrați procesul doar pe criterii obiective, fără afirmații pripite, premature.

Acționați ca un AGENT al REALITĂȚII!

a. Încurajați părțile atunci când simțiți că este nevoie.

b. Orientați părțile din poziția „din trecut” la o poziție „către viitor”.

c. Memorați și utilizați la nevoie orice „victorie” anterioară a medierii.

FACILITAȚI ȘI ÎNCURAJAȚI COMUNICAREA DIRECTĂ ÎNTRE PĂRȚI.

PUNEȚI ÎN EVIDENȚĂ ZONELE DE INTERES COMUN ALE PĂRȚILOR.

DETERMINAȚI PERMANENT PROGRESUL MEDIERI ÎN OBTINEREA UNUI ACORD.

FOLOSIȚI TEHNICI PENTRU:

a. Menținerea balansului și echilibrului;

b. Depășirea impasului;

c. Controlul tensiunilor și emoțiilor.

când este necesar Folosiți instrumentele de comunicare:

a. Întrebările deschise b. Reformularea c. Clarificarea d.

Rezumarea e. Reafirmarea f. Reîncadrarea concilierea –

ÎNTREVEDEREA separată (CAUCUS)

scopul a. Să învingă rezistența părților la comunicare;

b. Să permită detensionarea discuțiilor;

c. Să ajute fiecare parte separat să devină conștientă de propria poziție și să o clarifice;

d. Să încurajeze informarea reciprocă și să permită părților să-și formuleze opțiunile separat;

e. Să exploreze noi modalități de continuare a medierii;

f. Să dezvolte preocupări ce nu au putut fi evidențiate de părți în timpul sesiunii comune;

g. Să ajute mediatorul în determinarea eventualelor disensiuni cu una dintre părți sau cu toate părțile;

h. Să identifice noi probleme sau interese;

I. Să promoveze comunicarea pozitivă, civilizată.

DESFĂȘURAREA DISCUȚIEI SEPARATE

explicați părților motivul și faptul că vor fi invitați cu toții pe rând. fiecare parte va avea alocată aceeași perioadă de timp (5 – 7 min UTE).

LA INTRAREA ÎN ÎNTÂLNIREA SEPARATĂ DAȚI CÂTE O SARCINĂ PARȚILOR CARE RĂMÂN ÎN AFARA ÎNTÂLNIRII.

ÎN TIMPUL DISCUȚIEI SEPARATE:

a. Poate fi modificat scopul declarat al discuției separate;

b. Reafirmați responsabilitatea părții în rezolvarea problemelor;

c. Întăriți permanent încrederea părții în neutralitatea și imparțialitatea Dvs.

d. Mențineți permanent echilibrul între părți;

e. Clarificați dacă discuția este sau nu confidențială și în ce proporție.

DUPĂ DISCUȚIA SEPARATĂ Este foarte important cum Redeschideți sesiunea comună!

Alegeți o modalitate agreabilă prin care să prezentați informațiile și propunerile aflate pe parcursul discuțiilor separate.

Fiiți foarte atenți la conținutul informațiilor dezvoltate în raport cu gradul de confidențialitate stabilit de fiecare parte.

Alegeți cel mai potrivit mod de prezentare a acestor informații.

DISCERNĂNTUL MEDIATORULUI, TIMPUL ACORDAT DE ACESTA INTRODUCERII ȘI PREZENTĂRII ȘI RESPECTUL FAȚĂ DE INTIMITATEA PĂRȚILOR SUNT FACTORI CRUCIALI PENTRU CONTINUAREA MEDIERII!

Generarea opțiunilor

— ÎNCURAJAȚI PERMANENT PĂRȚILE SĂ NEGOCIEZE!

— UTILIZAȚI BRAINSTORMING-UL, ASTFEL CA PĂRȚILE SĂ GENEREZE ÎN PRIMA FAZĂ CÂT MAI MULTE OPȚIUNI PENTRU FIECARE PROBLEMĂ ÎN PARTE!

— CEREȚI SUGESTII PĂRȚILOR!

— AJUTAȚI PĂRȚILE SĂ CAUTE O SOLUȚIE ACCEPTABILĂ PENTRU ELE!

— CONTROLAȚI PROBLEMELE DE PERSONALITATE ALE PĂRȚILOR!

— MENȚINEȚI PROCESUL DE MEDIERE LA NIVEL RAȚIONAL!

— NU UITAȚI! SCOPUL MEDIERII ESTE ADUCEREA PĂRȚILOR LA O REZOLVARE A DIFERENDULUI CARE SĂ LE ADUCĂ MAXIMUM POSIBIL DE SATISFACȚIE TUTUROR. O SOLUȚIE DE TIPUL CÂȘTIG /CÂȘTIGI.

CE ESTE FOARTE IMPORTANT!

— PĂRȚILE SĂ ÎȘI GĂSEASCĂ SINGURE PROPRIILE SOLUȚII

— MEDIATORUL SĂ AJUTE PĂRȚILE ÎN PROCESUL DE NEGOCIERE

— MEDIATORUL SĂ MENȚINĂ NEGOCIAREA ÎN PARAMETRII DE COLABORARE

— MEDIATORUL SĂ UTILIZEZE TEHNICI DE:

a. FACILITARE b. CONCILIERE c. SISTEMATIZARE d. ANALIZĂ

— ÎNTREG PROCESUL DE MEDIERE ARE CA SCOP FINAL AGREEREA DE CĂTRE PĂRȚI A UNUI ACORD DE REZOLVARE A DIFERENDULUI!

ACORDUL

— Când părțile ajung la Acord, felicitați-i pentru reușită.

— Scrieți ceea ce fiecare parte este de acord să facă, în termeni concisi și exacti.

— Folosiți numele și denumirile complete, specificând termene, cantități, calități în mod detaliat. Aveți grijă ca fiecare prevedere a acordului (rezolvarea fiecărei probleme) să răspundă plenar la toate întrebările: Cine? Ce? Unde? Când? Cum?

— Formulați acordul într-un limbaj comun, ușor de înțeles și acceptat de toate părțile.

— Introduceți clauza „Ce fac părțile dacă nu se respectă clauza...”

Acordul este redactat de către mediator, agreat și semnat de către părți și conține precizarea că „*I-au citit, înțeles și sunt de acord cu toate prevederile lui*”.

Mediatorul atestă faptul că acordul este încheiat în biroul său de mediere, semnează și ștampilează acordul pe toate paginile lui.

Implementarea

În perioada de implementarea a acordului încheiat de părți, acestea se preocupă de ducerea la îndeplinire a obligațiilor contractuale prevăzute în acord și își respectă promisiunile luate prin acordul verbal.

Eventualele neînțelegeri sau dispute apărute pe parcursul implementării pot fi rezolvate printr-o nouă sesiune de mediere.

Să vă fie de bine! Doamne ajută!

Cristopher W. Moore în lucrarea *Mediation process* (Procesul de mediere) stabilește opt etape ale procesului de mediere:

1. Aranjamente preliminare

Stabilirea unei legături comunicaționale cu părțile în dispută

Selectarea unei strategii privind desfășurarea medierii

Strângerea de informații și analiza acestora

Crearea unui plan detaliat pentru mediere

2. Introducerea – Construirea încrederii și a cooperării și începerea sesiunii de mediere

3. Schimbul de informații – Identificarea aspectelor conflictuale și stabilirea unui mod de lucru

4. Identificarea problemelor – Descoperirea intereselor ascunse ale părților

5. Generarea soluțiilor – Generarea opțiunilor pentru ajungerea la înțelegere

6. Negocierea – Evaluarea opțiunilor pentru ajungerea la înțelegere

7. Încheierea acordului de mediere – Obținerea și încheierea acordului conform înțelegerii părților

8. Monitorizarea implementării acordului (facultativ).

TERMENI CHEIE

1. Definiția legală a medierii în România

2. Proces structurat

3. Cadru propice

4. Principiul deciziei VOLUNTARE

5. Principiul acceptului în cunoștință de cauză

6. Principiul INDIVIDUALITĂȚII / AUTODETERMINĂRII

7. Principiul CONFIDENȚIALITĂȚII informațiilor

8. Independența mediatorului

9. Neutralitatea mediatorului

10. Imparțialitatea mediatorului

11. Poziția părții

12. Interesul părții

13. Problema în dispută

14. Convenirea în mediere

15. Scopul în mediere

16. Șansele medierii

17. Regulile procesului de mediere

18. Identificarea problemei/problemelor

19. Stabilirea agendei

20. Instrumente de comunicare

21. Concilierea (discuția separată) în mediere

22. Generarea opțiunilor

23. Acordul de mediere

24. Implementarea acordului de mediere

VIII – organizarea formelor de practicare a profesiei

Deontologie

Practicianul nu este un robot sau un computer, el se implică intelectual, profesional, dar și emoțional în activitățile sale. A fi neutru și imparțial înseamnă a nu avea interese personale materiale sau imateriale față de subiectul conflictului, dar și față de părțile care sunt în conflict.

Prin contractul încheiat cu beneficiarii serviciilor sale, practicianul se angajează să fie folositor acestora și să servească interesele și nevoile lor. Practicianul nu își poate onora acest angajament dacă nu cunoaște în amănunțime evoluția relațiilor dintre părți și efectele procesului de rezolvare amiabilă asupra acestora.

Procedurile de rezolvare amiabilă a disputelor sunt voluntare, părțile neputând fi obligate să participe și fiind libere să părăsească oricând procedura, dar dacă sunt de acord să participe, ele vor participa în mod nemijlocit la găsirea unei soluții pentru disputa respectivă.

Obligația practicianului este una de diligență și nu una de rezultat.

Voluntariatul, Independența, Neutralitatea și Imparțialitatea

Procedurile de rezolvare amiabilă a disputelor sunt voluntare, părțile neputând fi obligate să participe și fiind libere să părăsească oricând procedura.

Independența practicianului se referă la lipsa oricărei dependențe, de orice natură, a acestuia de vreuna dintre părțile aflate în dispută. Neutralitatea practicianului vizează lipsa oricărui interes al acestuia în ceea ce privește obiectul material și rezultatul disputei. Imparțialitatea reprezintă tratamentul egal pe care practicianul este obligat să îl aplice tuturor părților aflate în dispută.

Practicianul trebuie să rămână independent, neutru și imparțial pe tot parcursul procesului.

Parafa profesională și formele de organizare

Legitimația de membru constituie dovada înscrierii în organizație, iar parafa profesională dovada dreptului de liberă practică. În cazul pierderii parafei profesionale, posesorul va declara pierderea parafei într-un ziar național, iar numărului de înregistrare al respectivei parafe va fi radiat din baza de date, organizația atribuindu-i un număr nou de parafă. Numerele de parafă radiate sunt specificate în baza de date și nu vor mai fi utilizate niciodată.

Pentru exercitarea profesiilor din domeniul negocierii și rezolvării amiabile a disputelor, se pot constitui, la alegere, birouri individuale, birouri asociate, societăți civile profesionale sau societăți comerciale. De asemenea negociatorii își pot desfășura activitatea în temeiul unor contracte de muncă, potrivit legislației în vigoare.

Practicienii sunt liberi să opteze sau să schimbe ori de câte ori doresc, forma de exercitare a profesiei.

În cazul birourilor individuale, birourilor asociate, societăților civile profesionale și societăților comerciale, titularii pot angaja salariați.

Titulari ai birourilor individuale sau asociate sau asociați din societățile civile profesionale își pot începe activitatea doar după declararea formei și modalităților de exercitare a profesiei și înregistrarea acestora la administrația financiară din localitatea unde își desfășoară activitatea, fiind obligați să anunțe în scris filiala regională din care fac parte despre orice modificare în forma de exercitare a profesiei, imediat ce aceasta a avut loc, anexând și o copie după actele doveditoare.

VIII.1 forme de practicare a profesiei

Biroul individual

În fiecare birou individual își poate exercita profesia un singur negociator, iar raporturile contractuale se stabilesc între Biroul individual și clienți. În cadrul Biroului individual își pot desfășura activitatea și alți negociatori, care însă vor avea calitatea de salariați.

Biroul individual se înființează prin actul de voință al titularului și se înregistrează la filiala regională în a cărei rază se află sediul profesional.

În caz de desființare, titularul Biroului individual are obligația finalizării tuturor contractelor angajate. Pentru renunțarea la exercițiul profesiei titularul biroului formulează o cerere în scris cu cel puțin 60 de zile înainte de data prevăzută pentru încetarea activității. În cazul în care titularul unui Birou individual este radiat definitiv din baza de date sau în caz de deces, toate contractele în curs vor fi preluate de un coleg de filială, în termen de 30 de zile de la decizia definitivă de radiere sau de la deces.

Birourile asociate

Birourile individuale se pot asocia prin contract în scopul exercitării în comun a profesiei. Asocierea nu restrânge drepturile asociaților, cu excepția interdicției de a reprezenta clienți cu interese contrare.

Convenția de asociere se încheie, în forma scrisă, încheiată între titularii birourilor individuale și se depune la filiala/ele regională/e unde sunt înregistrate birourile individuale. Niciun asociat nu poate accepta un client, dacă unul dintre asociații săi se opune în mod justificat.

Condițiile desființării asocierii se vor stabili prin contractul de asociere, iar renunțarea la asociere se anunța în scris în termen de 15 zile, la filiala/ele din care fac parte asociații. Prin desființarea asocierii, dacă titularii birourilor nu hotărăsc altfel, birourile individuale își desfășoară activitatea în continuare în mod independent.

Societățile civile profesionale

Societățile civile profesionale se constituie, de către doi sau mai mulți practicieni, prin contract de societate înregistrat la filiala regională a organizației în a cărei rază se află sediul profesional al societății. Raporturile contractuale se nasc între client și societatea civilă profesională, indiferent care dintre asociați sau salariați îndeplinește serviciul profesional.

În cadrul societăților civile profesionale, patrimoniul este comun și aparține asociaților în cote-părți stabilite prin contractul de societate.

Contractul de societate civilă profesională și statutul acesteia sunt încheiate în formă scrisă între asociați, cu respectarea

prevederilor contractului-cadru stabilit de organizație.

Condițiile desființării unei societăți civile profesionale se stabilesc prin contractul de societate și statutul societății, iar desființarea societății se anunță în scris în termen de 15 zile, la filiala unde este înregistrată cererea inițială la înființare.

Toate formele de exercitare a profesiei sunt supuse următoarelor principii:

a. patrimoniul comun este afectat exclusiv activității profesionale;

b. obligația de a comunica în scris filialei regionale modificările privind asocierea revine titularului Biroului individual sau al birourilor asociate și societăților civile profesionale;

c. În cazul apariției unor neînțelegeri între membri privind formele de exercitare a profesiei se va apela la concilierea făcută de către președintele filialei regionale, conciliere pe care acesta o va face personal sau prin delegarea unui consilier al filialei, în termen de cel mult 14 zile. Dacă aceasta conciliere nu stinge litigiul dintre părți în termen de 90 de zile, părțile se pot adresa justiției;

d. toate formele de exercitare a profesiei pot angaja personal auxiliar.

IX.4 Proceduri

Raporturile profesionale dintre practicieni și beneficiarii serviciilor noastre sunt exclusiv contractuale. La începutul oricărei proceduri practicianul este obligat să încheie:

a. Contractul de pregătire a procedurii sau contractul de prestare servicii;

b. Un angajament de confidențialitate;

c. Un proces verbal de începere a procedurii.

La finalul oricărei proceduri, practicianul este obligat să încheie:

a. un proces verbal de încheiere a procedurii;

b. În cazul în care procedura s-a finalizat cu o înțelegere parțială sau integrală, o tranzacție conform clauzelor stabilite de toate părțile participante la procedură.

IX. 3 Documentele obligatorii

La începutul oricărei proceduri practicianul este obligat să

încheie:

1. Un contract de pregătire a procedurii care să conțină în mod obligatoriu, sub rezerva nulității, următoarele date:

a. Coordonatele formei profesionale **b.** Numărul și data contractului de pregătire a procedurii **c.** Datele practicianului/practicienilor care vor aplica procedura **d.** Datele beneficiarului/ilor care au solicitat pregătirea procedurii **e.** Durata estimată a pregătirii procedurii **f.** Numărul de exemplare în care a fost editat și printat contractul și cum au fost distribuite acestea.

sau/și

2. Un contract de prestare servicii care să conțină în mod obligatoriu, sub rezerva nulității, următoarele date:

a. Coordonatele formei profesionale **b.** Numărul și data contractului de prestare a serviciilor **c.** Datele practicianului/practicienilor care vor aplica procedura **d.** Procedura ce va fi aplicată **e.** Datele tuturor beneficiarilor **f.** Durata estimată a procedurii **g.** Numărul de exemplare în care a fost editat și printat și cum au fost distribuite acestea.

3. Un angajament de confidențialitate **a.** Datele tuturor participanților la negociere;

b. Coordonatele formei profesionale și ale contractului de prestare a serviciilor;

c. Denumirea procedurii aplicate;

d. Data când a fost încheiat, numărul de exemplare în care a fost editat și printat și cum au fost distribuite acestea.

4. Un proces verbal de începere a procedurii **a.** Coordonatele formei profesionale **b.** Coordonatele contractului de prestare a serviciilor **c.** Datele practicianului/practicienilor care vor aplica procedura **d.** Datele tuturor beneficiarilor **e.** Denumirea și data la care a început procedura **f.** Data când a fost încheiat, numărul de exemplare și cum au fost distribuite acestea.

La finalul oricărei proceduri, practicianul este obligat să încheie un proces verbal de încheiere a procedurii, care să conțină în mod obligatorii următoarele date:

a. Coordonatele formei profesionale **b.** Coordonatele

contractului de prestare a serviciilor c. Datele practicianului/practicienilor care au aplicat procedura d. Datele tuturor beneficiarilor e. Denumirea și durata procedurii c. Modul în care s-a finalizat procedura d. Data când a fost încheiat, numărul de exemplare și cum au fost distribuite

În cazul în care procedura s-a finalizat cu o înțelegere parțială sau integrală, vom redacta tranzacția conform clauzelor stabilite de toate părțile participante la procedură și în respectul morelei comune și al legii, această tranzacție să conțină în mod obligatoriu următoarele date:

- a. Datele tuturor beneficiarilor;
- b. Coordonatele formei profesionale și ale contractului de prestare a serviciilor;
- c. Datele practicianului/practicienilor care au aplicat procedura;
- d. Denumirea și durata procedurii;
- e. Clauzele tranzacției și faptul că acestea reprezintă rezultatul negocierii dintre părți, reprezentând acordul lor de voință liber exprimat și neafectat de vreun viciu de consimțământ;
- f. Faptul că tranzacția nu conține clauze care să aducă atingere legii sau ordinii publice, putând fi supus verificării și încuviințării unei instanțe de judecată.
- g. Data când a fost încheiat, numărul de exemplare și cum au fost distribuite acestea.

IX. 4 documentele arhivate

În arhiva fiecărei forme profesionale, pentru fiecare procedură în parte se arhivează următoarele documente:

- a. Actele de identitate ale tuturor beneficiarilor persoane fizice și/sau actele de înregistrare ale celor juridice – fotocopii;
- b. Contractul de pregătire a procedurii – original (atunci când există)
- c. Contractul de prestare servicii – original d. Angajament de confidențialitate – original e. Procesul verbal de începere a procedurii – original f. Procesul verbal de închiderea procedurii – original g. Tranzacția încheiată – original (atunci când există)

Contract pregătire a procedurii de nr. /.

Părți:

1. Biroul, cu sediul în str. nr., etajul, sectorul, reprezentat de denumit Furnizor de servicii, pe de o parte și

2. Dl. /Dna., domiciliat (a) în str., nr., al., apt., județul/ sectorul, identificat cu C.I. seria., nr., eliberat la data de având C.N.P., denumit în continuare client și

3. Dl. /Dna., domiciliat (a) în str., nr., al., apt., județul/ sectorul, identificat cu C.I. seria., nr., eliberat la data de având C.N.P., denumit în continuare client

Obiectul contractului:

Prin prezentul contract, Furnizorul se obligă să trimită o Invitație la o sesiune de Procedura), către terțul, (cu confirmare de primire).

Adresa terțului identificată de către Client (I), este:

Furnizorul va trimite terțului, o Invitație de a participa la ședința de Procedura), fixată pentru data de la oră, la sediul Furnizorului.

Pentru acest serviciu, Clientul va achita Furnizorului un onorariu de pregătire a procedurii în cuantum de 00 lei, onorariu care nu se va restitui dacă terțul nu se va prezenta la sesiune.

În cazul în care terțul nu se prezintă la sesiune, se va trimite încă o Invitație pentru o dată ulterioară, în cazul în care Clientul își manifestă în scris această intenție.

Localitatea, Data:

Furnizor, Client/client.

CONTRACT DE PRESTĂRI SERVICII DE NEGOCIERE ȘI
REZOLVARE AMIABILĂ A DISPUTELOR

Nr... din ...20...

Încheiat între:

Biroul, cu sediul în str. nr., etajul, sectorul, reprezentat de denumit Furnizor de servicii, pe de o parte și

Dl. /Dna., domiciliat (a) în str., nr., al., apt., județul/ sectorul, identificat cu C.I. seria., nr., eliberat la data de având C.N.P., denumit în continuare client și

Dl. /Dna., domiciliat (a) în str., nr., al., apt., județul/ sectorul,

identificat cu C.I. seria., nr., eliberat la data de având C.N.P., denumit în continuare client

2. Obiectul contractului:

2.1. Obiectul contractului îl reprezintă procedura de (în mod obligatoriu trebuie trecut și obiectul conflictului dintre părți) a.

3. Onorariul

Onorariul convenit este în sumă de... ROL/EURO/USD/ sau

Onorariul pentru fiecare sesiune cu durata de ore este de ROL/EURO

USD/ sau

Onorariul pentru fiecare oră de procedură este de ROL/EURO/USD/

3.2. Părțile în conflict au obligația de a achita onorariul convenit practicianului precum și cheltuielile efectuate de acesta pe parcursul procedurii în interesul părților.

3.3. Dacă pe parcursul procedurii apar cheltuieli neprevăzute, efectuate în interesul părților în conflict și cu acordul acestora, se va încheia o anexă la prezentul contract.

3.4. Modalitățile de plată a onorariul și a cheltuielilor aferente sunt următoarele: (se vor avea în vedere în mod obligatoriu modalitățile de avansare și de plată a acestor sume, inclusiv în caz de renunțare la procedură sau de eșuare a procedurii, precum și proporția care va fi suportată de către părți în aceste cazuri).

4. Clauze

4.1. Părțile prezentului contract doresc declanșarea procedurii și sunt decise să coopereze în acest scop.

4.2. Prezentul contract este titlu executoriu cu privire la sumele datorate de către părțile în conflict cu titlu de onorariu.

4.3. Părțile în conflict se angajează să respecte regulile aplicabile procedurii precum și principiile acesteia. În acest sens părțile aflate în conflict își asumă responsabilitatea pentru nerespectarea acestora cu toate consecințele ce pot decurge din aceasta.

4.4. Practicianul este obligat să dea părților explicații cu privire la principiile procedurii, la efectele acesteia și la regulile aplicabile;

4.5. Părțile prezentului contract au stabilit de comun acord ca

procedura să se desfășoare în limba.

4.6. Pe întreg parcursul procedurii, practicianul și toți ceilalți participanți trebuie să respecte principiul confidențialității.

4.7. Practicianul este obligat să restituie înscrisurile care i-au fost încredințate pe parcursul procedurii de către părți.

4.8. Neplata de către părțile în conflict a onorariului cuvenit practicianului în cuantumul și la termenele fixate prin prezentul contract, precum și neachitarea contravalorii cheltuielilor aferente procedurii, dau dreptul practicianului să procedeze la rezilierea deplin drept a prezentului contract fără nicio altă formalitate și fără nicio altă procedură judiciară sau extrajudiciară. Prezentul pact comisoriu de gradul IV își va produce efectele de la data scadenței obligației neexecutate.

5. Alte clauze

...

6. Locul, data și ora desfășurării primei sesiuni a procedurii...

7. Locul și data încheierii contractului...

8. Dacă în afară de părțile aflate în conflict la procedură vor mai participa și alte persoane, acestea vor avea obligația să semneze un acord de confidențialitate prin care se obligă să se supună regulilor și principiilor acesteia.

9. Prezentul contract se încheie în... exemplare originale, câte unul pentru fiecare parte contractantă.

Parte 1 Parte 2 Parte 3... Semnătura și parafa practicianului

Ștampila formei de practicare a profesiei

PROCES VERBAL DE ÎNCEPERE A PROCEDURII

Încheiat la data de... în baza Contractului Nr... din...

la începerea procedurii de... care face obiectul contractului cu numărul de mai sus al... cu sediul în... str... nr... etajul... județul/sectorul... în care dl. /d-na... are calitatea de... și

Domnul/D-na/... domiciliat (a) /cu sediul în... str... nr... al... se... ap... județul/sectorul... în calitate de... și /sau

S.C... cu sediul în... str... Nr... cod poștal... înregistrat în O.R.C... sub nr. J... având codul de înregistrare fiscală (CIF) nr... și cont bancar nr. 0.000.0.000.0.000.0.000.0.000.0.000, deschis la Banca... prin... în

calitate de... au calitatea de participanți.

Parte 1 Parte 2... Semnătura și parafa practicianului

Ștampila formei de practicare a profesiei

PROCES VERBAL DE ÎNCHIDERE A PROCEDURII

Încheiat la data de... în baza Contractului Nr... din...

la începerea procedurii de... care a făcut obiectul contractului cu numărul de mai sus al... cu sediul în... str... nr... etajul... județul/sectorul... în care dl. /d-na... a avut calitatea de... și

Domnul/D-na/... domiciliat (a) /cu sediul în... str... nr... al... se... ap... județul/sectorul... în calitate de... și /sau

S.C... cu sediul în... str... Nr... cod poștal... înregistrat în O.R.C... sub nr. J... având codul de înregistrare fiscală (CIF) nr... și cont bancar nr. 0.000.0.000.0.000.0.000.0.000.0.000, deschis la Banca... prin... în calitate de... care au avut calitatea de participanți, s-a ajuns la următorul rezultat:

ÎNȚELEGERE TOTALĂ ÎNȚELEGERE PARȚIALĂ

DENUNȚARE UNILATERALĂ (în acest caz se va preciza cine și în ce condiții a denunțat contractul)

EȘUAREA PROCEDURII (se constată de către practician faptul că părțile nu au ajuns la nicio înțelegere)

Parte 1 Parte 2 Semnătura și parafa practicianului

Ștampila formei de practicare a profesiei

TRANZACȚIE

1. Domnul/D-na/S.C... domiciliat (a) /cu sediul în... str... nr... al... se... ap... județul/sectorul... în calitate de...

2. Domnul/D-na/S.C... domiciliat (a) /cu sediul în... str... nr... al... se... ap... județul/sectorul... în calitate de...

În conformitate cu prevederile legale, noi părțile care am solicitat și ne-am supus procedurii de... am consimțit la încheierea prezentei tranzacții.

Declarăm că tranzacția ne aparține, fiind rezultatul negocierii dintre noi, reprezentând acordul nostru de voință, liber exprimată și neafectată de viciu de consimțământ, fiind într-un tot de acord cu cele convenite și stipulate mai jos după cum urmează: ...

Prezentul acord are valoarea unui înscris sub semnătură privată

și nu conține clauze care să aducă atingere legii și ordinii publice, putând fi supus verificării și autentificării de către un notar public ori, după caz, încuviințării unei instanțe de judecată.

Prezentul acord se încheie în... (...) exemplare originale, câte unul pentru fiecare parte participantă și unul la... (forma de practicare a profesiei)

Parte 1 Parte 2 Parte 3...

Semnătura și parafa practicianului

Ștampila formei de practicare a profesiei

TERMENI CHEIE

1. Deontologia profesiei de negociator – specialist în rezolvarea amiabilă a disputelor

2. Voluntariatul părților

3. Independența practicianului

4. Neutralitatea practicianului

5. Imparțialitatea practicianului

6. Parafă profesională

7. Biroul individual

8. Birourile asociate

9. Societățile civile profesionale

10. Documente obligatorii

11. Contract de pregătire a procedurii

12. Contractul de prestare a serviciilor

13. Angajamentul de confidențialitate

14. Procesul verbal de începere a procedurii

15. Documente arhivate

16. Procesul verbal de încheierea procedurii

17. Tranzacția finală

X – Culegere explicativă de termeni utilizați în negociere și rezolvarea amiabilă a disputelor

Abilitare a (Empowerment)	Abilitarea oferă celui împuternicit întreaga putere a mandantului/ mandanților săi. Mandantul/mandanții pot fi: grupuri etnice, partide, organizații, tabere aflate în conflict. Abilitarea poate fi oferită de fiecare parte câte unui negociator profesionist sau de către toate părțile unui mediator/conciliator/facilitator. În cazul mediatorului/conciliator/facilitator acesta este echidistant, în timp ce negociatorul are obligația profesională de a reprezenta cât mai bine interesele părții reprezentate. Există în cutumele rezolvării amiabile a disputelor/conflictelor următoarea zicală: „<i>Un negociator care are mandatul unei sigure părți și încearcă să împace de unul singur ambele părți simultan se transformă automat într-un coordonator, iar un coordonator care caută să rezolve el disputa în locul părților se transformă de îndată într-un judecător</i>”.
A treia parte (Third Party)	A treia parte este persoana sau grupul care, fără a fi implicată în conflict, participă la procesul de negociere spre a ajuta părțile să găsească o soluție sau cel puțin să își îmbunătățească modalitățile de comunicare și înțelegere reciprocă. A treia parte poate fi: un negociator coordonator, un mediator, un conciliator, un facilitator sau un necarbitru.
Abordare ea Câștig/Câștigi (Win-Win Approach)	Vezi Abordarea cooperantă / Cooperarea

Abordare
ea
contradictorii
tății
Câștig/Pierdere

Vezi Abordarea contradictorie

(Adversarial Approach
Win/Lose)

Abordare
ea competitivă
(Competitive Approach)

Vezi Abordarea contradictorie

Abordare
ea
contradictorie
(Adversarial Approach)

Abordarea contradictorie din timpul unui conflict se manifestă prin faptul că partea respectivă o consideră pe cealaltă ca fiind doar un dușman care trebuie învins. Abordarea contradictorie duce de obicei la confruntare și la strategii competitive, în timp ce *abordarea de rezolvare a problemelor* duce, în situații de conflict, la strategii de cooperare și/sau de integrare.

Abordare
ea cooperantă /
Cooperarea
ative
(Cooperative Approach/
Cooperation)

În abordarea cooperantă/cooperarea, părțile lucrează împreună pentru a rezolva o problemă reciprocă. Morton Deutsch, în lucrarea sa „Rezolvarea conflictelor”, în anul 1973, definește abordarea cooperantă ca fiind situația în care obiectivele părților sunt atât de strâns legate, încât fiecare parte își poate atinge scopul său doar în cazul în care și celelalte părți și le ating pe ale lor. Acesta spre diferență de *abordarea competitivă*, în care se presupune că este imposibil ca o parte să câștige fără ca cealaltă să piardă.

Abordarea de rezolvare a problemelor (Problem-solving Approach)

Abordarea de rezolvare a problemelor unui conflict presupune cooperare între părți pentru rezolvarea problemelor comune prin strategii de cooperare sau de integrare. Aceasta în contrastat cu *abordarea contradictorie* (*Adversarial Approach*) unde fiecare parte o consideră pe cealaltă un dușman care trebuie învins.

Acțiune directă non-violentă (Non-violent Direct Action)

Acțiunea directă non-violentă este o acțiune realizată de un grup de oameni, pentru a convinge pe cineva să își schimbe comportamentul. Exemplele includ greve, boicoturi, marșuri, și demonstrații – sociale, economice, politice sau actele care sunt făcute spre a convinge un adversar să își schimbe politicile. Deși la origine este non-violentă, acțiunea directă non-violentă poate provoca un răspuns violent. Astfel, o demonstrație non-violentă, chiar în cazul în care poliția îi forțează pe demonstranți să se retragă sub amenințarea armelor, acțiunea inițială este considerată tot o acțiune directă non-violentă. Acțiune poliției însă nu poate fi considerată tot o acțiune non-violentă, chiar dacă nu s-a deschis focul.

Adversari (Adversary)

Adversarii sunt acele persoane sau grupuri de persoane care se opun reciproc în cadrul unui conflict. Ele mai sunt numite de asemenea, oponenți (opponents) și părți (parties).

Aflarea interesului comun (Joint Fact-Finding)

Găsirea factorul comun este un proces în care două sau mai multe părți lucrează împreună pentru a clarifica cauzele unui conflict și a descoperit rădăcina acestuia. De exemplu, ar putea coopera pe studii științifice

asupra impactul de mediu în cazul unui proiect propus, sau la o anchetă privind încălcarea drepturilor omului în timpul sau după un război.

are	Ameninț (Threat)	Amenințare este orice declarație de tipul „ <i>Dacă nu faci ceva ce vreau!</i> ” sau „ <i>Voi face ceva ce tu nu vrei!</i> ” Conform teoriei puterii a lui Kenneth Boulding, amenințarea este una din cele trei forme ale puterii, celelalte două fiind puterea de schimb și ceea ce el numește „puterea dragostei” (vezi Puterea integratoare și sistemul integrator).
y)	Amnistia (Amnest	Ștergerea definitivă a cazierului și iertarea de pedeapsă pentru anumite infracțiuni comise în trecut, în special infracțiunile politice, dar și crime de război sau încălcări grave ale drepturilor omului.
ion)	Arbitraj (Arbitrat	Arbitrajul este o metodă de a rezolvare a litigiilor în care părțile în litigiu se prezintă la un terț imparțial, care apoi ia o decizie prin care rezolvă conflictul. Această decizie este, de obicei obligatorie. Arbitrajul diferă de negocierea coordonată și mediere, metode în care terțul doar coordonează negocierea și respectiv mediază, părțile fiind cele care găsesc soluția.
ea activă	Ascultar (Active Listening)	Ascultarea activă este acel mod de ascultare, în care o parte se concentrează exclusiv asupra celor expuse de către convorbitorul său. Ascultarea activă are ca finalitate înțelegerea cât mai bună a mesajului prin perceperea întregii palete de emoții și sentimente care formează mesajul, conținutul său, dar mai ales mesajul non-verbal.

ATNA
Alternativă la
un acord
negociat
(Alternative to
a negotiated
agreement)

Aceasta este o variantă a conceptului lansat de Roger Fisher și William Ury sub acronimul BATNA, adică „cea mai bună alternativă la un acord negociat”. „ATNA” se referă la orice alternativă la un acord negociat, nu în mod specific la cea mai bună alternativă.

BATNA –
Cea mai bună
alternativă la
un acord
negociat
(Best
alternative to a
negotiated
agreement)

BATNA este un concept utilizat pentru prima oară de către Roger Fisher și William Ury și definește „cea mai bună alternativă la un acord negociat”. Orice negociator ar trebui să-și stabilească o BATNA înainte de a porni la negocierea unui acord. Dacă acordul este la fel de bun sau mai bun decât BATNA sa, acordul ar trebui acceptat. Dacă alternativa sa ar fi mai bună, ar trebui să formeze baza viitorului acord negociat. Când BATNA fiecărei părți este „mai bună” (sau doar partea crede că este mai bună), este puțin probabil ca părțile să fie dispuse să mai intre la negocieri, preferând mai degrabă să-și urmărească fiecare propria BATNA

Cadrelle
(Frames
)

Cadrelle sunt modalități de definire a problemelor. O dispută, un conflict poate fi definit ori din punctul de vedere al drepturilor, ori din punctul de vedere al intereselor sau, în final, din punctul de vedere al forței fiecărei părți. Aceste moduri de a le defini se numesc cadre.

Canale
de comunicare
(Communication
Channels)

Canalele de comunicare sunt mijloacele disponibile pentru a comunica cu o altă persoană sau un alt grup. Acestea pot include comunicarea directă (față în față), telecomunicațiile (telefon, fax, telex, e-mail, scrisori) și comunicări indirecte, prin intermediul unor terți sau prin mass-media.

Caucus – se citește cocus	Este o reuniune a membrilor unui grup sau subgrup pentru a discuta problemele și a lua decizii, în cadrul unei negocieri. Într-un proces de mediere, caucus-ul este o reuniune confidențială a membrilor unei părți, de obicei cu mediatorul, pentru a discuta opțiunile și a încerca să redefinească sau să-și lămurească poziția pentru obținerea unei rezoluții.
Circums cripția electorală (Constituency)	Circumscripția electorală este spațiul geopolitic în care locuiesc toți cetățenii pe care un ales (deputat, senator, etc.) îi reprezintă în cadrul unui for decizional statal.
Co-medi erea (Co-mediation)	Co-mediarea este un proces de mediere la care iau parte doi mediatori care lucrează împreună ca o echipă. La co-mediare părțile au mai multe șanse de empatie cu unul dintre co-mediatori, mai ales dacă aceștia sunt bărbat / femeie, tânăr/vârstnic, etc. Părțile beneficiază de competențele combinate a doi mediatori, care se completează reciproc. Co-mediatorii devin modelului de cooperare în soluționarea problemelor. Existența a doi mediatori micșorează tensiunea procesului de mediere, în special în cazurile dificile și în cazurile cu mai mult de două părți. Sarcini se împart confortabil, mai ales atunci când mediatori au specialități diferite. Echipa de co-mediatori este mai puțin probabil să fie „cooptată”, de către una dintre părți. În co-mediare un co-mediator mai puțin experimentat poate lucra cu un mediator experimentat.
Compro mis (Compromise)	O soluție pentru un conflict care satisface majoritatea nevoilor părților, dar nu toate interesele lor.

Concesiile reciproce sunt condiționări la care părțile renunță reciproc, încercând astfel să oprească escaladarea conflictului și să ducă la rezolvarea sa. O concesie poate însemna doar o renunțare minoră sau din contră a schimbare esențială de poziție.

Concilierea implică intervenția unei terțe părți (conciliatorul) care să îmbunătățească relația dintre părțile aflate în conflict. Concilierea poate reprezenta partea de început a unei negocieri sau medieri sau poate constitui o acțiune independentă. În general, conciliatorul va încerca să corecteze neînțelegerile, să reducă teama și neîncrederea părților aflate în conflict și să îmbunătățească comunicarea dintre acestea. Uneori concilierea poate avea ca rezultat chiar soluționarea litigiilor, dar de cele mai multe ori ea deschide calea pentru un viitor proces de negociere, negociere coordonată sau mediere. Vezi și Reconcilierea.

Conflict de dominare (Domination Conflict)

Sunt acele conflicte care apar atunci când părțile dispută o poziție socială sau geopolitică de tip ierarhic. (Cine pe cine conduce)

Conflict de identitate (Identity Conflict)

Conflictul de identitate apare atunci când o persoană sau un grup etnic consideră că identitatea sa este amenințată sau este tratată fără respect. Conflictele de identitate sunt conflicte religioase, etnice sau rasiale.

Conflict
de interese
(Conflict of
Interest)

Acest termen se referă la situația în care o persoană are un interes legitim în rezultatul unei decizii și încearcă să influențeze procesul decizional pentru obținerea unei decizii favorabile. Cu alte cuvinte, în cazul în care decizia urmează să fie favorabilă, nu intervine, dar atunci când decizia urmează să fie nefavorabilă lui, persoana care participă la procesul decizional intervine pentru o decizie favorabilă. Un exemplu ar fi un expert plătit de industria tutunului și țigaretelor care ar atesta că fumatul este recomandat pentru sănătate și apără fumătorii de cancer. Deși este un cercetător științific de renume mondial, el se află într-un evident conflict de interese fiind plătit de asociația producătorilor de tutun și țigarete.

Conflicte
de nerezolvat
(Intractable
Conflicts)

Folosim acest termen pentru a defini acele conflicte care există de foarte mult timp și în care părțile opun o rezistență mare la încercările de rezolvare amiabilă. De obicei aceste conflicte implică dezacorduri fundamentale privitoare la valori non-negociabile precum credințe, dominație, distribuția resurselor vitale. Acestea conflicte implică în mod inevitabil o rezolvare de tip câștig-pierdere.

Conflictul constructiv /
Competiția
(Constructive Conflict/
Competition)

Folosim termenul de „conflict constructiv” pentru a ne referi la un conflict care are beneficii mai mari decât costurile. Un astfel de conflict reunește în final părțile, întărește și/sau îmbunătățește relația lor prin redefinirea într-un mod mai adecvat sau mai util a acesteia, în concluzie un conflict care în final duce la schimbări pozitive pentru toate părțile implicate. Aceasta în contrast cu conflictele distructive, care au mai multe rezultate negative – pun o barieră între părți, distrug relații, duc la schimbări negative, la escaladări ale violenței, la teamă și neîncredere.

Conflictul distructiv/
Confruntarea
(Distructive Conflict/
Confrontation)

Conflictul distructiv/Confruntarea are rezultate negative pentru părți. Părțile devin antagonice, nu mai relaționează, se dezumanizează. Conflictele distructive duc la o serie de modificări negative personale și sociale, inclusiv la escaladări ale violenței, stării de teamă și neîncredere. Conflictele distructive sunt opusul celor constructive.

Consens
(Consensus)

Consensul în luarea unei decizii presupune că toate părțile implicate sunt de acord cu decizia respectivă, iar nu doar o majoritate, așa cum se întâmplă de regulă în procesele de luare a deciziilor de către o majoritate. În procesele decizionale bazate pe consens, părțile trebuie să lucreze împreună pentru a dezvolta un acord care este suficient de bun (deși nu este perfect), astfel ca toate părțile să fie de acord cu decizia luată.

Context
social (Social
Context)

Termenul de „context social” se referă la relațiile sociale care există într-o comunitate în momentul în care apare un conflict. De exemplu: există un grup social sau economic dominant, în timp ce alte grupuri sunt mai puțin de succes sau sunt discriminate.

Conviețu
irea
(Co-Existence)

Conviețuirea înseamnă o co-existență pașnică între națiuni, etnii (triburi) ce viețuiesc în aceeași zonă geografică.

*

Credibilitate (Credibility)	Credibilitatea este modul în care opinia publică percepe o anumită persoană publică ca fiind sau nu de încredere. În procesele de detensionare și rezolvare a conflictelor unii negociatori, experți sau martori pot fi cotați de opinia publică ca fiind ori extrem de credibili, ori foarte puțin credibili în funcție de gradul lor de sinceritate, de eventualele conflicte de interese sau de antecedentele acestora.
Cursa înarmărilor (Arms Race)	O cursă a înarmărilor apare ori de câte ori doi adversarii se întrec pentru a se asigura că fiecare are cel puțin la fel de multe armament ca și celălalt. Acest lucru duce de obicei la o spirală de escaladare a înarmărilor, în care fiecare parte fabrică și /sau achiziționează mai multe arme și mai multe arme spre a-și surclasa inamicul.
Definirea scopului (Scoping)	Definirea scopului este acel proces prin care a treia parte ajută părțile aflate în conflict să stabilească care sunt interesele, nevoile și poziții lor. Uneori acest proces implică, de asemenea, determinarea constrângerilor externe care afectează situația, precum și orice alți factori care definesc situația de conflict dincolo de punctul propriu de vedere al părților.

Detensionarea (De-escalation)	Detensionarea este opusul de escaladării unui conflict, constând într-o atenuare a conflictului (ratcheting-down). Este momentul în care părțile conflictului au trecut de faza de vârf a conflictului și realizează că acesta le face mai mult rău decât bine. Din acest moment părțile pot începe să își facă concesii reciproce, să reducă progresiv intensitatea atacurilor, să se îndrepte către o rezolvare a conflictului prin metode de negociere coordonată, conciliere sau mediere.
Dezumanizarea (De-humanization)	Este un proces psihologic apărut ca urmare a demonizării inamicului, făcându-l să pară mai puțin uman și, prin urmare, fără a fi demn de un tratament uman.
Dialog (Dialogue)	Dialogul este un proces prin care părțile învață unele despre celelalte: convingeri, credințe, sentimente, interese și nevoi. Dialogul ajută astfel la crearea unei atmosfere de înțelegere, în care părțile au poziții necontradictorii (non-combat), fiind deschise spre o mediere, facilitată în mod curent de o terță parte. Spre deosebire de mediere, în care obiectivul este de obicei finalizarea conflictului printr-o rezoluție, obiectivul final al dialogului este de a îmbunătăți înțelegerea și încrederea între grupurile aflate în conflict.
Diferențe de valoare (Value Differences)	Când vorbim despre diferențe de valoare în cazul conflictelor, ne referim la modul în care părțile aflate în conflict se raportează în mod fundamental la noțiunile de bine și de rău. Atunci când raportul bine/rău diferă semnificativ între părți, conflictul rezultat este de cele mai multe ori extrem de greu de rezolvat, oamenii nefiind dispuși să-și schimbe cu ușurință valorile lor fundamentale și convingerile și credințele lor.

Diplomația „A doua Cale” (Track Two Diplomacy)	Diplomația „A doua Cale” implică dialoguri neoficiale, discuții sau chiar negocieri între cetățenii obișnuiți despre subiecte care sunt de obicei rezervate pentru diplomați – de exemplu, acorduri privind controlul armamentelor sau negocieri care să pună capăt unui conflict internațional de lungă durată. Acesta este diferența față de diplomația „prima cale”, care implică doar discuțiile formale între diplomați oficiali.
Diplomația căilor multiplele (Multi-track Diplomacy)	Acest termen a fost dezvoltat în ultimul deceniu pentru a defini modul în care negocierile internaționale pot avea loc simultan pe mai multe căi. Odată cu negocieri oficiale între diplomați, pot să se creeze coridoare (căi) diplomatice alternative, neoficiale. Diplomația căilor multiple include eforturile oficiale și neoficiale de rezolvare a conflictelor, în domeniul schimburi științifice, negocierile internaționale de afaceri, a activităților internaționale culturale și sportive, ai drepturilor omului, precum și alte contacte internaționale și eforturile de cooperare.
Diplomație (Diplomacy)	În general, diplomația se referă la relația (interacțiunea) dintre două sau mai multe state-națiuni. În mod tradițional diplomația este exercitată de către oficialii guvernanților și are ca sarcini negocierea de tratate politice și comerciale, precum și de acorduri internaționale. Termenul de diplomație a fost extins pentru a include și schimburile neoficiale ale cetățenilor, organizațiilor și asociațiilor cetățenești private (cum ar fi schimburi inter-culturale, științifice sau religioase), primind denumirea de Diplomație cetățenească (Citizen Diplomacy) sau A doua cale (track two).

Diplomație cetățenească (Citizen Diplomacy)	Diplomația cetățenească, numită și Cea de a doua cale a diplomației (track two diplomacy) se referă la contactele neoficiale între oameni din națiuni diferite, diferențiate de contacte oficiale între reprezentanții guvernamentali. Diplomație cetățenească include schimburile de oameni (cum ar fi schimburi de studenți, artiști, etc.), activități inter-religioase, științifice și culturale, precum și discuții neoficiale sau negocieri între cetățenii unor națiuni aflate în conflict.
EATNA – Alternativa părții la un acord negociat	Aceasta este o variantă de conceptului BATNA (cea mai bună alternativă la un acord negociat) utilizat pentru prima oară de către Roger Fisher și William Ury. EATNA definește alternativa uneia dintre părți la un acord negociat, adică modul în care acea parte vede acordul și ce crede că poate obține prin el. În cele mai multe cazuri EATNA este diferită de cea ce se va obține partea prin acord, dar ea ajută părțile să se înțeleagă între ele.
Edificarea păcii (Peacebuilding)	Edificarea păcii este procesul de restaurare a unor relații normale între oamenii sau grupurile de oameni ce s-au aflat în conflict. În cadrul fazei de edificare a păcii se acționează pentru reconciliere părților, atenuarea diferențelor de opinie, scuze reciproce și acceptarea acestora, spre restabilirea unei relații de cooperare între părți, înlocuind relația competitivă cu o relație de colaborare.
Escaladarea (Escalation)	Escaladarea este o creștere în intensitate a unui conflict. Potrivit Dean Pruitt și Rubin Jeffery (1986), un conflict escaladează atunci când una dintre părți trece de la o poziție de negociere la una de confruntare, numărul problemelor de rezolvat crescând, ca și intensitatea lor. În acest caz negociatorii devin adversari, conflictul căpătând în mod galopant proporții de la care se vor obține cu greu diminuări ale intensității adică detensionări.

Esențialul / Miezul problemei (Core Issues)	Într-un conflict trebuie făcută distincție între aspectele esențiale, interesele fundamentale, valorile și nevoile părților care sunt în conflict, și factorii perturbatori (Complicating Factors), precum problemele de comunicare sau de escaladare a conflictului, care în mod normal sunt considerate neimportante pentru rezolvarea conflictului dar care pot potența problemele esențiale ale conflictului făcându-l mai dificil de rezolvat.
Eu declar și Tu declari (I-Statements and You-Statements)	„Eu declar” este modul prin care o parte descrie situația de moment a conflictului așa cum ea o vede, în timp ce „tu declari” sunt acuzațiile pe care o parte le aduce celeilalte părți pentru cea ce ea consideră că a făcut greșit. Prin procesul de rezolvare amiabilă a disputei se poate ajunge de la afirmațiile de tip „Tu declari”, provocatoare și acuzatoare la declarații „Eu declar” defensive și lipsite de ostilitate, netezind terenul pentru negociere și în final pentru rezolvarea conflictului.
Eveniment declanșator (Triggering Events)	Evenimentul declanșator este sursa care inițializează un conflict. Acesta poate fi un eveniment minor – o simplă declarație care este interpretată greșit, o neglijență sau poate fi un eveniment major, de exemplu, asasinarea Arhiducelui Ferdinand, care a fost evenimentul declanșator al primului război mondial.
Extremiștii (Extremists)	Extremiștii sunt persoane care au concepții și opinii extrem de puternice și de care nu se dezică sub nicio formă. În general extremiștii se reclamă de la o anumită religie și afirmă că duc un război „sfânt” împotriva adepților unei alte religii sau a membrilor religiei de la care se reclamă dar care au poziții normale, moderate, tolerante. Este evident că nu despre religie este vorba la extremiști, deoarece nicio religie și nicio morală onestă nu promovează violența.

Facerea păcii (Peacemaking)	vezi Edificarea păcii (Peacebuilding)
Făuritori/ făcătorii de pace (Peace makers)	Negociatorii specialiști în rezolvarea amiabilă a disputelor sunt practicieni ai negocierii coordonate, facilitatori, conciliatori și necarbitrii.
Facilitarea (Facilitation)	Acțiunea de facilitare se face de către un terț care asistă părțile pentru obținerea unui consens final. Facilitatorul de obicei, ajută părțile stabilind regulile de bază și ordinea de zi și ajutând participanții să urmeze calea corectă spre obținerea scopurilor lor comune. Deși rolul său este aparent asemănător cu cel al mediatorului, facilitatorul joacă un rol mai puțin activ în timpul deliberărilor, nu „rezoluția” în sine fiind obiectiv său, ca la mediator, ci ușurarea acțiunilor de obținere a coeziunii grupului.
Factorii de complicare (Complicating Factors)	Factori de complicare sunt cauze precum problemele de comunicare sau de escaladare a conflictului, care în mod normal sunt considerate colaterale în procesul de rezolvare a conflictului dar care potențând problemele principale le fac mai dificil de înțeles și de rezolvat.
Forță (Force)	Când folosim termenul de „forță” ne referim atât la situațiile în care una dintre părți sau toate părțile fac apel la forță spre a-și susține pozițiile, dar și la situația în care forța este utilizată doar ca o amenințare. Deci nu întotdeauna forța înseamnă violență. Utilizarea forței poate însemna și o amenințare cu greva sau cu greva foamei, sau cu încetinirea ritmului de lucru, acțiuni care într-un fel sau altul pot să aducă o pagubă semnificativă oponentului.

Reducerea treptată a tensiunii (GRIT – Gradual Reduction in Tension)	Acesta este un termen introdus pentru prima dată de Charles Osgood și definește un proces treptat de detensionare, în care o parte face o concesie unilaterală, minoră, în speranța că și cealaltă parte, încurajată de acest gest, va face același lucru. În cazul când și cealaltă parte face o concesie, procesul de detensionare continuă cu concesii reciproce care duc la o rezolvare amiabilă a conflictului.
Grupurile de interese (Interest groups)	Grupurile de interese sunt grupuri de oameni care se unesc pentru a lucra pentru o cauză comună. Grupurile de mediu, grupurile de apărare a drepturilor omului și grupuri de lucru pentru cauze sociale sunt toate grupurile de interese.
Identitate (Identity)	Identitatea se referă la modul în care oamenii se văd ca parte a unei comunități, a unui neam, modul în care înțeleg să fie identificați de către semenii. Identitatea poate fi într-un fel concepută de persoană și în alt fel de semenii săi.
Imparțialitate (Impartiality)	Imparțialitatea este caracteristica de bază a terțelor părți care coordonează negocierea generată de un conflict. Este obligatoriu ca cel ce coordonează negocierea să nu prefere una dintre părțile, deși se va apropia de toate. În realitate, acest obiectiv poate fi greu de realizat, în ciuda faptului că terța parte va face eforturi active spre a fi echidistantă, ea va tinde spre a avea o simpatie mai mare pentru una dintre părți.
Impas (Stalemate)	Impasul este acea situație de care nicio parte nu se poate prevala într-un conflict, oricât de mult ar încerca. Adesea, părțile trebuie să ajungă la un impas spre a fi dispuse să negocieze o soluție pentru finalizarea conflictului lor.

Interese (Interests)	Interesele sunt dorințele și preocupările de bază care motivează oamenii să ia o poziție. În timp ce poziția lor este ceea ce ei spun că își doresc, adesea deși par antagonice cu interesele celeilalte părți, în realitate sunt compatibile, și prin urmare negociabile.
Interese incompatibile (Incompatible interests)	Interese incompatibile apar atunci când mai multe părți doresc simultan același lucru. Spre exemplu, atunci când Guvernul analizează o majorare de buget pe care o solicită șase ministere (educație, sănătate, armată, interne, transporturi și economie) în același quantum. Aceste ministere au interese incompatibile deoarece nu toate cererile lor de finanțare pot fi satisfăcute simultan și în același quantum.
Interesul comun (Common Ground sau Commonalities)	Conceptul de „interes comun” definește acele valori pe care părțile aflate în conflict le au în comun. Întotdeauna părțile au valori similare, interese, nevoii sau temeri similare, dar nu vor să recunoască existența acestora. Developarea acestora ajută la apropierea părților și ulterior la găsirea unei căi de rezolvare a conflictului. Uneori este suficientă dorința comună de a trăi în pace și securitate, fără a fi nevoie să se teamă de celelalte părți.
Interesul general/social (General Ground sau Social Ground)	Conceptul de „interes general” sau „interes social” a fost introdus în câmpul de studiu al negocierii și al metodelor de rezolvare amiabilă a disputelor, în cadrul metodei de „negociere edificatoare/creative negotiation” definită pentru întâia dată de către Constantin AZ Ciurel în anul 1999 în revista Noua Revistă Română. Interesul general este variabila de care părțile sunt obligate să țină cont în cadrul negocierii edificatoare astfel ca „partenerul invizibil” (comunitatea) să nu poată ulterior zădărnici punerea în aplicare a acordului rezultat.

Intervenția terților (Third Party Intervention)	Termenul „terță parte” se referă de obicei la o persoană care se implică într-o dispută într-un efort de a ajuta părțile să-și rezolve problemele. Acest terț poate fi un o persoană neutră, din afara conflictului sau poate fi o persoană deja implicată în conflict care preia rolul de coordonator al negocierii pentru a ajuta la obținerea unei rezoluții reciproc-acceptabile.
Intoleranța (Intolerance)	Intoleranța este refuzul de a accepta legitimitatea unei alte persoane, grup de persoane sau idei care diferă de interesele sau dorințele proprii. Aceasta poate duce la un efort de a scăpa de acea persoană sau o idee, sau poate duce la o poziție intolerabilă față de acestea. Acest lucru se întâmplă când membrii anumitor grupuri minoritare rasiale sau etnice sunt discriminați de grupul dominant (majoritar) dintr-o societate.
Încadrare (Framing)	Încadrarea este procesul de definire cu aproximație a problemei (conflictului). Așa cum un cadru (ramă) poate fi plasat în jurul unei fotografii, chiar și peste unele porțiuni marginale ale imaginii, scoțând însă în evidență alte porțiuni și oamenii pot defini anumite aspecte ale unei probleme ca importante, în timp ce ignoră (sau nu sunt conștienți de) alte aspecte care aparent nu îi privesc.
Întâlnire separată	Vezi Caucus
Justiția restauratoare (Restorative Justice)	Justiția restauratoare este acea justiție care nu se ocupă de pedepsirea făptașului ci de restabilirea situației victimei de dinainte de săvârșirea faptei. Justiția restauratoare va cere scuze victimei din partea făptașului. De cele mai multe ori, acest tip de justiție se realizează prin programe de reconciliere victimă-infractor, care pot funcționa fie la nivel de persoane, fie la nivelul unui grup de persoane. Una dintre cele mai importante funcții ale negociatorilor specialiști în rezolvarea amiabilă a disputelor este tocmai împlinirea actelor de justiție restauratoare.

Legitimitatea (Legitimacy)	Legitimitatea în cadrul unui proces de soluționare a disputelor/litigiilor este dată de gradul de corectitudine și imparțialitate a terței părți perceput de părțile în conflict. De exemplu, acțiunile sau litigii rezolvate pe baza legilor social-acceptate sunt, în general, considerate legitime, ca și deciziile care rezultă din astfel de procedee. Pe de altă parte, acțiunea în care una dintre părți hărțuiește sau forțează celelalte părți în vedere obținerii rezultatului dorit de ea este considerată ilegală, cum sunt hotărârile judecătorești pronunțate de instanțele judecătorești părținătoare. Legitimitatea procedurilor decizionale este extrem de importantă, deoarece procedurile nelegitime vor escalada în viitor conflictele astfel rezolvate.
Litigiul bazat pe fapte (Fact-based Dispute)	Litigiile (disputele) care au la bază fapte ale părților care au avut loc sau au loc în timpul litigiului. De cele mai multe ori acest tip de dispute sunt generate de neînțelegeri sau zvonuri mincinoase, de percepții greșite sau de prejudecăți cu privire la fapte la care nu au participat părțile personal.
Managementul conflictelor (Conflict Management)	Gestionarea pe termen lung a conflictelor nerezolvate și coordonarea oamenilor implicați în ele astfel încât acestea să nu escaladeze, să scape de sub control și să devină violente.
Mandanți/alegători (Principals/voters)	Mandanții/alegătorii sunt cetățenii pe care un ales (deputat, senator, etc.) îi reprezintă în cadrul unui for decizional statal. Mandanții unui negociator sunt persoanele a căror interese la reprezintă acesta în cadrul unor negocieri.

Maturitate (Ripeness)	Un conflict este declarat a fi „matur” pentru decontare sau negociere atunci când a ajuns la un impas, sau atunci când toate părțile au stabilit că prin alternativele lor la negociere nu se va obține ceea ce doresc sau au nevoie. În acest caz, ele sunt susceptibile de a fi gata să negocieze un acord care va satisface cel puțin o parte din nevoile și interesele lor.
Medierea (the Mediation)	Medierea este o metodă de soluționare a conflictelor, care este coordonată de către un intermediar numit mediator, care lucrează cu părțile aflate în dispută spre a le ajuta să-și îmbunătățească comunicarea și să analizeze situația conflictuală, astfel că părțile să poată identifica singure o soluție pentru conflictul dintre ele, soluție care să satisfacă interesele și/sau nevoile tuturor părților. Spre deosebire de arbitraj, caz în care intermediarul asculta argumentele ambelor părți și ia o decizie obligatorie pentru părți, mediatorul are datoria de a ajuta părțile să își construiască singure soluția (rezolvarea) conflictului.
Menținerea păcii (Peacekeeping)	Menținerea păcii este activitatea de prevenire a reizbucniri unui conflict încheiat de curând în interiorul unui stat sau între state-națiuni prin intervenția unei terțe părți din afara conflictului. Spre deosebire de procesul de edificare (facere) a păcii care implică în final o rezoluție, obiectivul acțiunii de menținere a păcii are ca scop doar prevenirea reizbucnirii violențelor.

Negociere ușoară (Soft Bargaining)	Acesta este un termen folosit pentru a desemna o negociere în care părțile sunt foarte cooperante, au poziții conciliante și se concentrează în principal pe acele probleme comune care pot duce la un acord. Este cazul părților care nu au poziții vădit adverse și nu văd în celelalte părți adversari, ci parteneri. Roger Fisher și William Ury situează negocierea ușoară în opoziție cu negocierea grea (Hard Bargaining), în care părțile sunt pe poziții antagonice, competitive și văd în celelalte părți dușmani ce trebuie învinși. Față de aceste două tipuri de abordare a negocierilor, Fisher și Ury, reliefează un al treilea tip de abordare, negocierea principială, care nu este nici grea, nici ușoară și utilizează o abordare integratoare.
Negociere dificilă (Hard bargaining)	Negocierea dificilă este o negociere între părți aflate în competiție, având stiluri de negociere agresive și dorința ca adversarul, pe care îl privesc ca pe un dușman, să fie mai degrabă învins. Roger Fisher și William Ury au definit negocierile ca putând fi ușoare (soft), principiale (principled) sau dificile (hard).
Negocierea coordonată Ceordinated bargaining)	Negocierea coordonată este un proces voluntar de rezolvare amiabilă a disputelor/conflictelor în care specialistul având calitatea de Coordonator, independent, neutru și imparțial, coordonează procesul de negociere prin procedee de comunicare, facilitare și conciliere, jalonând astfel calea spre finalizarea acestora printr-o tranzacție negociată, acceptată de toate părțile și care satisface nevoile și interesele acestora;

Negocierea edificatoare (Creative Negotiation)	Acest mod de abordare a negocierilor a fost dezvoltat de Constantin AZ Ciurel și a fost prezentat pentru prima oară în anul 1999 în articolul „Negocierea edificatoare” publicat în Noua Revistă Română. Este un tip de negociere care pornește de la interesele părților, ținând însă cont și de interesul general /social al comunității asupra cărei negocierea va produce efecte.
Negocierea principială (Principled Negotiation)	Acest mod de abordare a negocierilor a fost dezvoltat de Roger Fisher și William Ury și prezentat în scris pentru prima dată în best-sellerul lor „Calea către Da” (Getting to Yes) în anul 1981. Practic, aceștia au arătat că o strategie de negociere integrativă „separară oamenii de problemă” negociind mai degrabă pe baza de interese, decât pe bază de poziții, prin identificarea opțiunilor pentru câștig reciproc și în funcție de criterii obiective. Spre deosebire de celelalte tipuri de negociere utilizate înaintea apariției negocierii principiale, acestea sunt doar constructive și de integrare.
Neutralitatea (Neutrality)	Este caracteristica terțului care nu are nicio legătură cu niciuna dintre părțile aflate în conflict, nu a avut cu niciuna niciun fel de relație prealabilă și nu are niciun fel de interes asupra obiectului disputat.
Nevoi (Needs)	Vezi Nevoile umane (Human needs)
Nevoile umane (Human needs)	Nevoile umane sunt acele necesități fără de care nu este posibilă creșterea și dezvoltarea normală a unui om. Acestea au fost identificate pentru prima oară de psihologul Abraham Maslow, care a arătat că nevoile umane depășesc nevoile fizice de hrană, apă și adăpost, incluzând și nevoile psihologice cum ar fi securitatea, iubirea, sentimentul de identitate și apartenență la un neam, stima de sine și capacitatea de a atinge anumite țeluri. Unii teoreticieni ai stărilor de

	conflict, așa numiții teoreticieni ai „nevoilor umane”, susțin că cele mai dificile și intense conflicte, cum ar fi conflictele rasiale și etnice, sunt cauzate de refuzarea accesului unuia dintre grupuri la sursele ce satisfac nevoile fundamentale ale omului precum: nevoia de identitate și apartenență la un neam, nevoia de securitate sau nevoia de recunoaștere. Pentru a rezolva astfel de conflicte, trebuie găsite căi de a furniza aceste surse și a satisface aceste nevoi tuturor persoanele fără nicio discriminare.
Organizarea comunitară (Community Organizing)	Organizarea comunitară este un proces prin care un expert ajută un grup de indivizi se angajeze în acțiuni colective pentru a aborda o problemă socială. Facilitatorii (organizatorii comunitari) ajută oamenii să lucreze împreună pentru a obține ceea ce doresc sau au nevoie – ajută oamenii să colaboreze pentru a obține mai multe locuri de muncă într-o comunitate sau pot ajuta oamenii să lupte cu un guvern neloial sau pentru a forța un poluator să ecologizeze procesul industrial, astfel încât să nu mai polueze mediul înconjurător (sau cel puțin, să-l polueze într-o măsură mai mică).
Pace stabilă (Stable Peace)	Pacea stabilă este situația în care două țări nu consideră niciodată că războiul ar putea fi o opțiune acceptabilă sau posibilă de soluționare a litigiilor dintre ele, fiind termenul opus celui de pace instabilă (în țările care sunt în stare de pace, dar cred că războiul este o opțiune, la un moment dat, în viitor).
Părțile (Parties/Disputants)	Părțile sunt oamenii, grupurile, sau organizațiile care sunt implicate direct într-un conflict. În afara părților în dispute/ conflicte mai intervin uneori terțe părți care încercă să ajute părțile să rezolve conflictul. Negociatorii, coordonatorii de negocieri, conciliatorii, facilitatorii, mediatorii, arbitrii și judecători sunt astfel de terțe părți. Vezi și Adversar (Adversary)

Părțile interesate (Stakeholders)	Părțile interesate sunt acele persoane sau grupuri de persoane care vor fi afectate de conflict sau de modul de soluționare a acelui conflict. Acestea includ părțile, dar și entități care nu sunt implicate în mod direct în conflict, dar ar putea fi implicate pe viitor, datorită intereselor pe care le au față de respectivul conflict.
Pedeapsa (Retribution)	Pedeapsa este o acțiune a victimei sau a justiției îndreptată împotriva făptuitorului care a cauzat vătămări acesteia.
Persuasiunea (Persuasion)	Persuasiunea este o acțiune sau o tentativă de convingere a celeilalte părți să își schimbe atitudinea și/sau comportamentul său. Deși aceasta se poate realiza mai ales prin constrângere, utilizăm termenul de „convingere” într-un sens mai pozitiv, referindu-ne și la apelurile bazate pe sentimente sau rațiune, valori comune și/sau înțelegeri anterioare.
Polarizare (Polarization)	Polarizarea unui conflict apare la un conflict în creștere (faza de escaladare). Ori de câte ori apare escaladarea, mai multe persoane se implică mai mult, și iau poziții mai ferme, fie de o parte sau de alta. „Polarizarea” se referă la acest proces în care participanții se deplasează spre poziții extreme (polare) lăsând mai puțini oameni „la centru” în zona de înțelegere.
Poziții (Positions)	Pozițiile sunt ceea ce oamenii spun că își doresc – cererile superficiale, de suprafață, pe care le aduc la cunoștința celorlalți negociatori. Potrivit Roger Fisher și William Ury, primul care distinge între interesele și pozițiile, este cel care va decide. De cele mai multe ori, deși pozițiile părților sunt diametral opuse, interesele lor pot fi compatibile.

Prejudicata (Stereotypes)	Prejudicata este procesul prin care se atribuie unei persoane sau unui grup de persoane una sau mai multe caracteristici, deoarece aceste caracteristici aparțin, sau se crede că aparțin, majorității membrilor grupului din care aceștia fac parte. Stereotipul este un proces de simplificare și generalizare prin care oamenii încearcă să clasifice și astfel să-i înțeleagă pe ceilalți, dar care, în același timp, conduce adesea la erori. Un exemplu de prejudicată greșită: femeile sunt slabe și supuse, iar bărbații sunt puternici și dominanți. Astfel de prejudecăți inexacte și negative pe care le au de obicei părțile aflate în conflict unele despre altele cauzează adesea neînțelegeri care fac rezolvarea conflictului mai dificilă.
Problema Upgrade-ului (Scale-up Problem)	Majoritatea negocierilor și a celorlalte metode de rezolvare amiabilă a disputelor se aplică în mod curent la grupuri restrânse de oameni. În cazul conflictelor de mai mare amploare, de nivel zonal, regional sau internațional, fiecare negociator reprezintă un număr mare de alte persoane, nu doar pe el însuși. Aceste persoane care sunt reprezentate, mandanții sau votanții, trebuie fiecare la rândul său să agreeze modul de soluționare abordat de negociatori. Cum aceștia, mandanții sau votanții, nu trec prin aceleași faze de consolidare a încrederii și înțelegerii, este necesară o upgradare a proceselor cu care negociatorii s-au confruntat. Aceasta este problema upgrade-ului de la grupurile mici de oameni care au înțeles, la grupurile mari de oameni care urmează să înțeleagă. Prima treaptă a acestei scări este negocierea edificatoare (creative negotiation).

Probleme de acoperire (Overlay Problems)	Problemele de acoperire, ca și problemele de comunicare și de escaladare a conflictului fac parte din categoria factorilor de complicare (Complicating Factors) care se referă la dinamica conflictului, fiind în mod normal considerate probleme colaterale în procesul de rezolvare a conflictului, dar care potențând problemele principale le fac mai dificil de înțeles și de rezolvat.
Probleme procedurale (Procedural Problems)	Probleme de procedură apar atunci când se încheie tranzacții fără a se ține cont de fapte relevante și importante petrecute între părți, de interesele și/sau nevoi ale părților. Atunci există proceduri decizionale clare, care sunt respectate, iar deciziile țin cont de interesele sau nevoile părților, acordurile obținute sunt stabile și acceptate de toate părțile. Deseori, problemele procedurale intensifică și complică disputele, care altfel ar fi putut fi rezolvate relativ ușor urmând procedurile adecvate.
Problemele de relaționare (Relationship Problems)	Problemele de relaționare sunt problemele care apar între două sau mai multe persoane și implică, în cel mai înalt nivel, relația dintre acele persoane. De exemplu, pot apărea conflicte, deoarece doi oameni nu au încredere unul în altul sau pentru că sunt în concurență permanentă, devenind ostili unul față de celălalt.

Procesul decizional (Decision-making process)	Procesul decizional este proces utilizat în luarea unei decizii. Procesul decizional poate îmbracă mai multe forme: a. Expertiza este un proces decizional efectuat de unul sau mai mulți experți, care analizând „faptele” și „contextele” decid pe baza acestor analize; b. Decizia politică este un proces decizional de natură politică prin care unul sau mai mulți reprezentanți politici sau organisme politice iau o decizie bazată pe considerente politice; c. Decizia unei instanțe judecătorești este un proces decizional judiciar stabilit prin lege și pus în operă de unul sau mai mulți judecători după examinarea probelor juridice și a legii și finalizarea unei proceduri judiciare.
Profesioniștii rezolvării amiabile a disputelor/ conflictelor (Practitioners)	Profesioniștii rezolvării amiabile a disputelor/conflictelor sunt persoane care se implică ca terțe părți sau ca reprezentanți în rezolvarea conflictelor, în calitate de profesioniști: negociatori, coordonatori de negociere, conciliatori, facilitatori, mediatori, arbitri, necarbitrii.
Puterea (Power)	Puterea este capacitatea de a obține ceea ce vrei, sau cum a definit-o teoreticianul conflictelor Kenneth Boulding, capacitatea de a „schimba viitorul” prin voință proprie. Puterea se poate manifesta prin forță, prin modalități de cooperare sau printr-un sistem integrativ edificator.
Puterea integratoare și sistemul integrator (Integrative Power and the Integrative Sistem)	Puterea integratoare este acea putere de coeziune a indivizilor prin legături de neam (identitare) și legături sociale. Sistemul integrativ este acel sistemul de obligații sociale de coeziune și organizare a oamenilor în comunități. Deși aceste sisteme sunt rareori considerate surse de putere, Kenneth Boulding susține că puterea integratoare este cea mai activă și intensă formă de putere, deoarece toate celelalte forme de

	putere depind de sistemul integrator pentru a putea acționa.
Reacție negativă (Backlash)	Reacția negativă este un răspuns la o acțiune resimțită ca negativă. Atunci când un om sau un grup de oameni este forțat să facă ceva împotriva voinței lor, de cele mai multe ori ei vor rezista și ulterior vor încerca să obțină înapoi starea anterioară de la cel ce a modificat-o. Acest lucru poate duce la o inversare a situației aparent rezolvate și ulterior chiar la o nouă escaladare a conflictului.
Reconcilierea (the Reconciliation)	Reconcilierea definește normalizarea relațiilor dintre oameni sau grupuri de oameni după un conflict. Potrivit lui John Paul Lederach, este vorba de patru procese simultane: căutarea adevărului, obținerea dreptății și a păcii și mila. Când acești patru factori sunt prezenți, se poate obține în mod facil o reconciliere. Vezi și Concilierea.
Reîncadrarea (Reframing)	Reîncadrarea este procesul de redefinire a unei situație, o modalitate de a face părțile să vadă conflictul cu alți ochi, pe baza unor informații noi care definesc situația într-un mod diferit.
Restituire (Restitution)	Restituirea implică înapoierea unor bunuri către proprietarii de drept ai acestora sau o justă despăgubire bănească pentru bunurile de care au fost deposeați ilegal aceștia. În cazul pierderii de vieți omenesti, care nu pot fi evaluate în bani, se pot oferi compensații simbolice în bani, asistență socială sau economică. Aceste restituiri sau compensații pot netezii calea către o rezolvare durabilă a conflictului.

Revenirea la Negocieri (Negotiation Loopbacks)	Revenirea la negocieri apare după parcurgerea unor teste bazate pe drepturile și pe forță folosite pentru a clarifica drepturile respective și nivelurile relative de putere. Aceste teste pe drepturi și putere determină cea mai bună alternativă a părților la un acord negociat (BATNA). Odată ce acestea sunt cunoscute, părțile pot revenii la negocieri pentru a evita o luptă de lungă durată și costisitoare din care ar obține rezultate asemănătoare, dar cu mai multe pierderi.
Rezolvare a problemelor (Problem-solving)	Rezolvarea problemelor se face de obicei în cadrul unor grupuri de analiză a problemelor pentru identificarea nevoile umane de bază care au dus la declanșarea conflictului. Există și situații în care rezolvarea se obține prin facilitare, conciliere sau mediere, și care se concentrează în principal pe rezolvarea conflictului și în mod deosebit pe transformarea relațiilor dintre părțile implicate.
Rezolvarea (Resolution)	A se vedea Rezolvarea disputelor/conflictelor
Rezolvarea disputelor/ conflictelor (Dispute/Conflict Resolution)	Rezolvarea/soluționarea conflictelor/disputelor/litigiilor se referă la procesul de soluționare definitivă a unui litigiu sau a unui conflict, prin satisfacerea majorității nevoilor fiecărei părți și prin abordarea în mod adecvat a interesele lor, astfel încât acestea să fie mulțumite cu rezultatul.
Rezolvarea conflictelor de durată (Resolution-resistant Conflict)	Este vorba de acele conflicte, care sunt extrem de dificile, dar nu imposibil de rezolvat. Termenul de „conflict de nerezolvat” înseamnă același lucru, dar de multe ori folosim „rezistent la rezolvare” (Resolution-resistant Conflict).

Rezolvarea conflictelor prin analiză (Analytical Problem Solving)	Este acea modalitate de rezolvare a conflictelor adânc înrădăcinate sau greu de rezolvat, care aduce părțile împreună pentru a analiza nevoile umane de bază care au provocat conflictul lor și apoi le ajută să lucreze împreună pentru a dezvolta metode ce vor satisface nevoile lor și a rezolva astfel conflictul.
Rezolvarea Amiabilă a Disputelor/RAD (Amicable Dispute Resolution/ADR)	Rezolvarea amiabilă a disputelor (RAD) se bazează pe interesele părților, definind cauzele disputei în funcție de aceste interese, iar nu în funcție de pozițiile adoptate de acestea. Utilizând negocierea edificatoare și tehnicile negocierii coordonate se urmărește concilierea părților și satisfacerea nevoilor și intereselor acestora, pentru a obține o soluție reciproc avantajoasă și de durată (satisfăcătoare).
Salvarea imaginii — Arcul de triumf – (Face-Saving)	Acest termen se referă la imaginea uneia dintre părți, atât pentru sine și pentru ceilalți. Salvarea imaginii unei persoane sau unui grup de persoane nu poate fi făcută prin lezarea imaginii unei alte persoane sau grup de persoane. Atunci când toate părțile implicate în conflict consideră că soluția de dezamorsare sau de rezolvare a conflictului nu le aduce prejudicii de imagine, adică nu îi prezintă opiniei publice ca perdanți, sau nu prezintă o altă parte ca învingător, soluție negociată este admisă de toate părțile.
Scurtături în măsurarea forței (Forcing Power Shortcuts)	Aceste scurtături sunt modalități rapide de măsurare a puterii relative a părților în lupta pentru putere, fără a declanșa un conflict de durată și uneori distructiv. Astfel, sondajele de opinie pot măsura intenția de vot, fără a fi nevoite să organizeze un scrutin complet de vot. De asemenea procedurile amiabile de soluționare a litigiilor, precum negocierea, concilierea, negocierea coordonată, medierea, facilitarea sau necarb-ul pot fi folosite pentru a înlocui litigii lungi și costisitoare. Chiar și războaiele pot fi evitate prin măsurarea puterii relative militare a părților și prin evaluări științifice

	care să stabilească care parte ar urma să câștige. În cazul în care ambele părți ajung la un acord cu privire la rezultatul probabil, o soluție negociată poate fi ulterior elaborată, evitând costurile ridicate ale unui război.
Sentimentele (Emotions)	În conceptul general RAD, sentimentele sunt acele stări umane cauzate de anumite evenimente întâmplare în timpul unui conflict sau al unei negocieri. Exemple de astfel de stări emoționale: furia, rușinea, frica, neîncrederea și neputința. În cazurile în care părțile își pot stăpâni aceste sentimente, ele sunt capabile să ducă la bun sfârșit procesul de negociere și de soluționare a conflictului în mod eficient. Dacă sentimentele nu sunt gestionate în mod eficient, ele pot intensifica tensiunea dintre părți, făcând situația mai greu de rezolvat.
Situații Câștig/Câștigi (Win-Win Situations)	Teoria jocurilor face o distincție clară între situațiile cu rezultat pozitiv, numite „jocuri” (games) în care toate părțile pot câștiga, definite ca situații câștig/câștigi („win-win”), jocurile cu rezultat negativ, în care toate părțile pierd, numite situații pierd/pierzi (lose-lose), și jocuri cu rezultat nul (zero), definite ca situații câștig/pierdere (win-loss) în care o parte câștigă doar dacă cealaltă parte pierde.
Situații Câștig/Pierdere (Win-Loss Situations)	Situațiile câștig/pierdere (win-loss) numite și jocuri cu rezultat zero, au ca singură rezolvare cedarea unei părți din pretenții, o parte câștigând doar dacă cealaltă parte pierde. Se întâmplă acest lucru când există doar o cantitate finită de resursă care urmează să fie distribuită tuturor părților.

Situații Pierd/Pierzi (Lose-Lose Situations)	Situațiile pierd/pierzi (lose-lose) sunt acele situații cu rezultat negativ, în care toate părțile pierd.
Socoteala costurilor (Costing)	Activitatea de evaluare a costurilor și beneficiilor unei anumite acțiuni, nu numai în termeni financiari, dar și din punctul de vedere al celorlalte resurse: timp, resurse materiale, energii emoțională, efecte imateriale, precum și alte efecte ce influențează viețile oamenilor.
Strategia de melanj Mix (Power Strategy Mix)	Acest termen definește un amestec de forță, cooperare și puterea integratoare, care este folosit într-un diferend (conflict/dispută) în faza incipientă de prevenire a escaladării acestuia.
Strategie dezarmantă (Disarming Strategies)	Strategia dezarmantă este acea acțiune concepută pentru a micșora sau stopa o stare tensionată sau un conflict. Spre exemplu, în cazul în care, o parte aflată în conflict (dispută sau stare de tensiune) care este percepută de către celelalte părți ca extrem de amenințătoare și ostilă, face un gest de prietenie și bunăvoință, aceasta folosește o strategie dezarmantă, care poate modifica percepțiile celorlalte părți și poate detensiona în mod semnificativ conflictul.
Susținere (Avocacy)	Susținerea este procesul de susținere și reprezentare a intereselor unei părți aflate în conflict. Susținătorii (avocații) pot reprezenta și/sau susține un client aflat într-o procedură legală. Chiar și părțile își pot susține propriile cauze, argumentându-și poziția în timpul unei dezbateri, negocieri sau medieri. În concluzie orice încercare de a convinge o altă parte să fie de acord cu poziția dumneavoastră înseamnă susținere.
Tactica escaladării (Tactical Escalation)	Acesta este o escaladare intenționată a conflictului executată de una sau mai multe părți în scopul mobilizării sprijinului terților de partea lor.

Telecomunicații (Telecommunications)	Aceasta se referă la toate formele de comunicații electrice și electronice – telefon, televizor, telefax, telefonie mobilă, telecomunicații prin satelit și internet.
Transformarea conflictelor (Conflict Transformation)	Acest termen este folosit mai mult pentru a se referi la o schimbare, de obicei o îmbunătățire a stării unui conflict, o atenuare (detensionare) sau o reconciliere între oameni sau grupuri. Spre deosebire de „Rezolvarea/soluționarea disputelor/ conflictelor”, care pune capăt unui conflict de lungă durată, sau de „Gestionarea conflictelor”, care presupune că oamenii și relații interumane pot fi gestionate prin management, conceptul de transformare a conflictului reflectă ideea că în cazul conflictelor de lungă durată, schimbarea naturii relațiilor dintre persoanele/grupurile implicate, are ca răspuns schimbarea (în bine, de obicei) a stării conflictuale în timp.
Valori (Values)	Valorile sunt moduri în care oamenii cred ce este bine și ce este rău, precum și modul în care lumea ar trebui să fie. Există valorile fundamentale ale relațiilor de familie, ale relațiilor de muncă și ale relațiilor sociale. Cele mai complexe sistemele de valori sunt religiile.

Viziunea despre lume (World View)	Viziunea unui om despre lume este imaginea fundamentală pe care acesta o are despre tot ceea ce-l înconjoară. Ea conține în mod obligatoriu un set de convingeri de bază cu privire la modul în care trebuie organizată societatea umană și cum trebuie să funcționeze ea. O astfel de viziune implică existența unor valori fundamentale despre bine și rău, presupune convingeri despre cine ce face și de ce face și implică ipoteze despre cauzele evenimentelor și despre viitorul omenirii. Viziunea unui om despre lume este strâns legată cu sentimentul său de identitate. Oamenii se văd, ca parte a unor grupuri și a altora, doresc să aibă un rol special în societate și relațiile speciale cu ceilalți. Imaginea mea asupra mea rezultă din imaginea mea fundamentală despre lume și din imaginea în care eu relaționez cu ceilalți.
Zbor de control (flight control)	Tactică utilizată în negocierea edificatoare, prin care negociatorul, ori de câte ori consideră necesar, survolează cu gândul întregul parcurs de până atunci al negocierii, reperând eventualele greșeli sau unele scăpări ale sale sau ale celorlalți negociatori, dând naștere unei imagini de ansamblu (vedere de sus/flight view) care reliefează interesul general.

XI Reflecții și maxime

- Cât de puternice sunt cuvintele drepte. Citat din Biblie
- Când nu-l ierți pe altul, tu nu-l amărăști atâta pe el, pe cât te jignești pe tine însuși.
- Unde este înțelepciunea lui Dumnezeu nu mai este nevoie de înțelepciunea oamenilor.
- Sf. Ioan Gură de Aur
- E în zadar să vorbești celui care nu vrea să te asculte.
- Munca unui om se poate plăti, caracterul, cultura lui, nici gând.

— Oamenii se împart în două categorii: unii caută și nu găsesc, alții găsesc și nu-s mulțumiți.

— Manierele, arta de a vorbi și încânta, toate acestea sunt străine omului care-a trăit între oameni comuni și care-a fost sărac.

Mihai Eminescu

— Nu poți să fii drept, dacă nu ești uman.

— Cine își dă cuvântul cu ușurință, cu aceeași ușurință nu-l ține.

Luc de Clapiers

— Înțelept e acela care știe din experiența altuia.

— Mai bine să nu știi un lucru, decât să-l înveți prost.

Syrus

— Gluma e o trăsură bună pentru adevăr.

— Dorința nemăsurată de putere i-a făcut și pe îngeri să se prăbușească. Oamenii nu au cum să scape.

Francis Bacon

— Mai bine o promisiune încălcată decât deloc.

— Mark Twain

— Ca să pregătești o bună cuvântare spontană îți trebuie mai mult de trei săptămâni.

Mark Twain

— Cuvântul este sunet și culoare, e mesagerul gândului uman.

— Tudor Vianu

— Negocierea înseamnă să obții maximul posibil de la ceilalți negociatori, dar acesta să-ți fie oferit de ei.

— Bill Scott

— Cuvintele sunt cele mai puternice medicamente folosite de omenire.

— Rudyard Kipling

— Pana de scris este mai puternică decât sabia – William Shakespeare

— Precizarea înțelesului termenilor este cea dintâi precauție care se ia în orice discuție. – P.P. Negulescu

— O cuvântare fără scop specificat este ca o călătorie fără destinație.

— Ralph C. Emedley

— Elocința înseamnă susținerea unei idei în forma cea mai concisă.

— Abn al-Hamid Ibn Yahya

— Într-o cuvântare, dacă ești stăpân pe subiect, cuvintele vor veni de la sine.

— Cato

— Există, fără îndoială, tineri cu judecată și bătrâni fără minte, căci nu timpul ne învață să gândim, ci o educație timpurie și predispoziția.

— Democrit

— Învățătura este ca aurul. Are preț oriunde.

— Epictet

— Elocință, tu care știi să înduioșezi inimile și să cucerești lumea!

— Pacuvius

— Lungă-i calea prin precepte, scurtă și bună prin exemple.

— Seneca

— Abilitatea este apreciată mai mult decât inteligența.

— Thegonis

— Prudența în acțiune depinde de cunoașterea situației.

— Sophocles

— Lectura cărților de valoare este conversația cu cei mai de seamă oameni ai secolelor trecute.

— Descartes

— Adevărul ne umple de sănătate și ne dă puteri noi în muncă. Cine stă alături de adevăr nu poate să nu învingă. A urmări numai adevărul și a-l dovedi, aceasta este obiectivul nostru.

— George Călinescu

— Dacă găsești un drum fără obstacole, probabil că drumul acela nu duce nicăieri. – J.F. Kennedy

— Cea mai înverșunată luptă este cu tine însuși. Te afli în ambele tabere.

— Voltaire

— Mulți indivizi din societatea modernă sunt ca barcagii: trag la vâsle dar stau cu spatele la viitor.

- Henry Coandă
- Dacă vrei să știi cine este un om, dă-i o funcție de conducere.
- Robert Brasillach
- Nimeni nu e de neînlocuit, dar uneori este nevoie de mai multe persoane pentru a înlocui una singură.
- William Ury
- Cel mai greu lucru de păstrat e echilibrul.
- Jean Grenier
- A face pe prostul la timpul potrivit este cea mai mare înțelepciune.
- Cicero
- A fi inteligent presupune a folosi și inteligența altora.
- Richard Aladjemoff
- Cu cât regula e mai strictă, cu atât capul care a conceput-o e mai prost.
- Jean de la Bruyère
- Analfabetul viitorului nu va mai fi cel care nu știe să citească, ci cel care nu știe să înțeleagă.
- Alvin Toffler
- Prea multe informații îți crează impresia de vid.
- Jean Pierre Aprilie
- Destinul e scuza celor slabi și opera celor tari.
- Nicolae Titulescu
- Să câștigi nu e totul, e singurul lucru.
- Vince Lombardi
- Stilul este omul însuși.
- Georges Louis Ledere de Buffon
- Spontaneitatea este produsul unor lungi meditații.
- Pablo Neruda
- Niciodată să nu confunzi o singură înfrângere cu înfrângerea finală.
- Francis Scott Key Fitzgerald
- Viața fără credință este o viață fără niciun principiu, iar o viață fără niciun principiu este ca o corabie fără cârmă.
- Mahatma Gandhi

— Nu cred că m-am dus unde voiam să mă duc, dar cred că am ajuns unde voiam să fiu. William Bill March

— Tactul este abilitatea de a-i descrie pe ceilalți așa cum se văd ei.

— Abraham Lincoln

— Urăm niște oameni pentru că nu îi cunoaștem, și nu îi vom cunoaște pentru că îi urăm.

— Charles Caleb Colton

— Numai cei mai înțelepți și cei mai proști oameni nu se schimbă niciodată.

— Confucius

— Dacă ripostezi și ești lovit, doare un pic; dar dacă nu vei riposta te va durea pentru totdeauna.

— Joel Siegel

— Amărăciunea este hoțul timpului.

— Edward Young

— Ceea ce obții pe gratis te costa prea mult.

— Jean Anouilh

— Pe cei tari îi încântă sarcina grea.

— Mihai Ungheanu

— Cel mai bun sunt când sunt rău.

— Charles Mason

— Cu atenție și cu ascultare ajungi să faci orice.

— Hector Malot

— Orice absurditate are un susținător care să o apere.

— Oliver Goldsmith

— Bucură-te de plăcerile prezente în așa fel încât să nu le afectezi pe cele viitoare.

— Seneca

— Să nu ai niciodată încredere în acela care și-a călcat odată cuvântul.

— William Shakespeare

— E mai rușinos să nu ai încredere într-un prieten decât să fii înșelat de el.

— Arthur Schopenhauer

- Dacă ai încredere în tine însuși, inspiri încredere altora.
- Johann Wolfgang von Goethe
- Noi nu ajungem niciodată la raționamente. Ele vin la noi.
- Martin Heidegger
- Inima are rațiuni pe care rațiunea nu le cunoaște.
- Blaise Pascal
- Când pornești la o acțiune trebuie să ai în vedere și riscurile

ei.

- Eugen Lovinescu
- Dacă vei câștiga fără să riști este ca și cum ai triumfa fără recunoaștere.

- Pierre Corneille
- Există în oameni mai multe lucruri de admirat decât de disprețuit.

- Albert Camus
- Caracterul este ca un arbore și reputația este ca o umbră.

Umbra este ceea ce ne închipuim noi că este; arborele este lucrul real.

- Abraham Lincoln
- Scopul educației este acela de a schimba o minte goală cu una deschisă.

- Malcolm Forbes
- Nu ești învins decât dacă refuzi lupta.
- Mircea Eliade
- Nu sunt pierdute decât acele bătălii pe care nu le începi niciodată.

- Mircea Eliade
- Ești o ființă de plâns, dacă nu-ți închipui că te poți ridica deasupra sorții. Denis Diderot

- Niciun lucru măreț din lume nu a fost realizat fără pasiune.
- George William Curtis
- Tăcerea intră cu nouă părți din zece în înțelepciune.
- Honoré de Balzac
- În spatele fiecărui succes se află noi culmi care așteaptă să fie cucerite.

- Matsutatsu Oyama

— Nivelul succesului nostru este limitat doar de către imaginația noastră și niciun act de bunătate, indiferent cât e de mic, ne este în zadar.

— Aesop

— Iubirea este pentru oameni și zei o măreață și minunată divinitate.

— Platon

— Un plugar care sta drept e mai demn de respectul nostru decât un nobil în genunchi – Benjamin Franklin

— Prețuim prea puțin ceea ce obținem prea ușor.

— Thomas Paine

— Nu există învingător fără mărturisirea celui învins.

— Ennius

— A fi împreună este un început, a rămâne împreună este un progres, a lucra împreună este un succes – Henry Ford

— Un lider are dreptul să fie învins, dar nu are niciodată dreptul să fie surprins – Napoleon Bonaparte

— Există ceva mai puternic decât toate armatele lumii, iar aceasta este o idee căreia i-a sosit vremea – Victor Hugo

— Pacea înseamnă curățirea minții, blândețea sufletului, dulceața inimii, odihna vieții, lungimea prieteniei și soața dragostei.

— Omul potrivit la locul potrivit, în negociere e bine venit.

— Încrederea se cucerește greu și se pierde repede.

— Degeaba ciocăni într-un munte, „Sesame, deschide-te!” este doar o legendă.

— Libertatea o posedă și este demn de ea, cel care respectă libertatea și drepturile celorlalți.

— Mai rău decât un prost leneș e un prost cu inițiativă.

— Cel ce nu face nimic, nu spune nimic, este un nimic și nu poate fi criticat.

— O sută de înțelepți la un loc nu-l pot convinge pe un prost că este prost.

— M-au urmărit multe gânduri profunde, dar am fost întotdeauna mult mai iute decât ele.

— Dacă șeful tău este un idiot, lasă-l să afle asta de la altul.

— Norocul, cel mai mic dintre diavoli, este căutat de proști și dă peste cei deștepți, care-l ocolesc.

— Trebuie să ai încredere în abilitățile tale și să fi destul de puternic ca să le urmezi.

— Credința câștigă cel mai mult, umilința primește cel mai mult, dragostea însă lucrează cel mai mult.

— Dacă într-o negociere cu o singură dispută de rezolvat, ai rezolvat două dispute, o rezolvare este de prisos.

— Pasivitatea și lipsa de atitudine sunt dovezi de lașitate.

— Nu confunda oceanul cu piscina vecinului.

XII Exerciții practice

EXERCITIU No. 1

d. Toți participanți (respondenții), mai puțin unul (alesul), primesc câte un bilet cu o sarcină, de care ceilalți nu au cunoștință. În bilete sunt menționate următoarele caracteristici:

— Răspuns pozitiv

— Răspuns negativ

— Răspuns complice

— Răspuns de respingere

— Răspuns de resemnare

— Răspuns indignat

— Răspuns supus

— Răspuns bucuros

— Răspuns uimit

— Răspuns mirat b. Participantul care nu a primit bilet, alesul, este rugat să formuleze și să transmită celorlalți un mesaj.

c. Cei care au primit bilete sunt rugați să formuleze la mesajul alesului, mesaje verbale de răspuns cu caracteristica din biletul fiecăruia, să urmărească răspunsurile celorlalți respondenți și să-și noteze pe bilețul sub sarcină sa, numele respondentului și ce fel de răspuns crede că a dat acesta.

d. Respondenții sunt rugați să-și scrie numele pe bilet și să le înapoieze.

f. Se notează pe tablă sub fiecare tip de răspuns, câte interpretări corecte au fost și interpretările personale (altele decât

cele corecte) și se cer în cazul acestora susținerile și explicațiile respondentului respectiv.

În final se dezbat rezultatele exercițiului, scopul și importanța lui și se solicită opinii de îmbunătățire.

EXERCİȚIU No. 2 – Strângerea de mână

„Alesul” va utiliza cele trei tipuri de strângere de mână la fiecare rundă:

1. Sincerul – strângere energică, scurtă
2. Cordialul – strângere normală de mai lungă durată, eventual cealaltă mână va atinge umărul celuilalt
3. Molăul – strângere lipsită de energie, cu o mână moale, eventual transpirată

„Respondenții” vor nota pe bilețelele primite, ce tip de strângere de mână cred că au primit în cele trei runde și să facă o descriere a caracterului personajului pe care alesul l-a jucat de fiecare dată.

În final se dezbat rezultatele exercițiului, scopul și importanța lui și se solicită opinii de îmbunătățire.

EXERCİȚIU No. 3 – Testul celor 7 coșuri

Se iau 7 coșuri cu următoarele culori și semnificații:

1. Roșu Coșul inimii – al ideilor izvorâte din sentimente
2. Galben Coșul rațiunii – al ideilor logice și optimiste
3. Verde Coșul prospețimii – al ideilor creatoare, inovatoare
4. Albastru Coșul procedurilor – al ideilor privind procedura
5. Indigo Macro-coșul – al ideilor de ansamblu și viziune macro
6. Alb Coșul de date – al datelor și informațiilor concrete
7. Negru Coșul pesimistului – cu idei pesimiste, dar nu lipsite de logică

Se enunță un caz de rezolvat și se solicită participanților să noteze pentru fiecare coș cel puțin o idee cu privire la cazul respectiv. Apoi pe rând se „descarcă” pe tablă conținutul fiecărui coș și se pun în discuție ideile conținute.

EXERCİȚIU No. 4	niciodată	1
Indicați, pe o scală de la 1 la 7, gradul în care fiecare din următoarele	foarte rar	2
	rar	3

situații vi se potrivește.	uneori	4
	deseori	5
	foarte des	6
	Întotdeauna	7
	a	

*

1. Combin ideile mele cu ale celorlalți creând soluții pentru rezolvarea amiabilă a conflictului.		
2. Mă feresc de situațiile care pot fi surse de conflict.		
3. Insist cu putere asupra poziției mele pentru a fi acceptată în timpul unui conflict.		
4. Încerc să găesc soluții care combină punctele de vedere ale tuturor.		
5. Evit situațiile dezagreabile.		
6. De obicei cedez în fața propunerilor celorlalți.		
7. Caut o soluție care să satisfacă nevoile tuturor participanților la o negociere.		
8. Evit pe cât posibil discutarea unei neînțelegeri.		
9. Minimalizez importanța unui conflict.		
10. Construiesc o soluție edificatoare pentru problemele într-o dispută.		
11. De obicei, mă înfierbânt când îmi susțin punctul de vedere și argumentez violent, lovind cu pumnul în masă, dacă este necesar.		

12. Risc să stric o relație, dar nu renunț la poziția și nevoile mele.		
13. Când încerc să-i determin pe ceilalți să-mi accepte poziția, ridic tonul.		
14. Încerc să-mi rezolv conflictele prin satisfacerea reciprocă a necesităților care se află la originea acestora.		
15. La negocieri, prefer să nu-mi deoalez părerile, spre a evita neînțelegerile.		
16. Manipulez argumentele până când ceilalți îmi acceptă ideile.		
17. Sunt dispus să cedez ceva în contrapartidă cu considerarea nevoile mele.		
18. Încep negocierea printr-o declarație fermă a poziției mele.		

REZULTAT

35 puncte sau peste înseamnă că folosești acel stil adesea;

14 puncte sau mai puțin semnifică utilizarea sa rar.

Comportament asertiv: 1, 4, 7, 10, 14, 17.

Comportament non-asertiv: 2, 5, 6, 8, 9, 15.

Comportament agresiv: 3, 11, 12, 13, 16, 18.

Exerciții efectuate:

Bibliografie

1. * * * *Macquarie Dictionary* (2000), Jacaranda Press & Macquarie University;
2. * * * Forumul Judecătorilor din România (2011), *Culegere de*

hotărâri judecătorești pronunțate în materia medierii, Editura Universitară, București;

3. * * * GEMME (2010), *Medierea în Uniunea Europeană – Stadiu și perspective*, Editura Universitară, București;

4. * * * *Noul Cod de procedură civilă* (2012), Editura Moroșan și Editura Pedro, București;

5. * * * *Codul european de conduită a mediatorilor*

6. * * * *Directiva 52/2008/CE a Parlamentului european și a Consiliului Europei*

7. Anastoica Constantin și Neculau A. (2009) *Psihosociologia rezolvării conflictului*, Editura Polirom, Iași;

8. Ancheș Diana-Ionela (2010), *Medierea în viața social-politică*, Editura Universitară, București;

9. Bate Nicholas (2008), *Cum să combați recesiunea*, Editura Meteor Press, București;

10. Bădescu Ilie, Prof. univ. Dr. (1997), *Teoria latențelor*, Editura ISOGE Euxin, București;

11. Bădescu Ilie, Prof. univ. Dr. (2007), *Sociologie Noologică – Ordinea spirituală a societății*, Editura Mica Valahie, București;

12. Bădescu Ilie, Prof. univ. Dr., Ungheanu Mihai, Prof. univ. Dr. (coordonatori) (2000) *Enciclopedia valorilor reprimite*, Editura Pro Humanitate, București;

13. Botezat Elena Aurelia, Dobrescu M. Emilian, Tomescu Mirela (2007) *Dicționar de comunicare, negociere și mediere*, Editura C.H. Beck, București;

14. Boncu, Ștefan (2006), *Negocierea și Medierea – Perspective psihologice*, Editura Institutul European, Iași;

15. Certo, Samuel C. (2002), *Managementul modern*, Editura Teora, București.

16. Cornelius Helena și Faire Shoshana (1996), *Știința rezolvării conflictelor – Fiecare poate câștiga*, Editura științifică și tehnică, București

17. Curry Jeffrey Edmund (2000), *Negocieri internaționale de afaceri*, Editura Teora, București;

18. Deep S., L. Sussman (1996) *Secretul oricărui succes: Să*

acționăm inteligent, Editura Polimark, București;

19. Dumbravă, Ionel (2000), *Management general*, Editura Fundației „România de mâine”, București;

20. Dungaciu Dan, Prof. univ. Dr. (2002), *Națiunea și provocările (post) modernității*, Editura Tritonic, București;

21. Dungaciu Dan, Prof. univ. Dr. (1995), *Sociologia și geopolitica frontierei* (coautor), două volume, Editura Floarea albastră, București;

21. Fisher R., W. Ury și B. Patton (1995), *Succesul în negocieri*, Editura Dacia, Cluj-Napoca;

22. Florescu A.P. Dumitru și Bordea Adrian (2010), *Medierea*, Editura Universul Juridic, București;

23. Fred J.L. și Fraser S.C. (1996), *Succesul în negociere*, Editura Dacia, Cluj-Napoca;

24. Gorghiu Alina, Stănescu Codruț, Sârbu Manuela, Munteanu Mihai și Dedu Ion (2011), *Medierea, oxigen pentru afaceri*, Editura Universul Juridic, București;

25. Grant Wendi (1998), *Rezolvarea Conflictelor*, Editura Teora, București;

26. Hall, Edward (1988), *The hidden dimension of time and space intoday's world*, în F. Poyatos (ed.) *Crosscultural Perspectives în Nonverbal Communication*, Cj Hogrefe, Toronto;

27. Ignat Claudiu, Șuștac Zeno, Danileț Cristi (2009), *Ghid de mediere*, Editura Universitară, București;

21. Ignat Claudiu, Șuștac Zeno (2011), *Ghid de negociere*, Editura Universitară, București;

22. Peter B. Stark, Jane Flaherty (2010), *Ghid practic de negociere*, Editura Almatea, București;

23. Lee Rafael (2010), *Urăsc conflictele! Șapte pași de urmat pentru a rezolva orice diferend din viața dumneavoastră*, Editura Trei, București;

24. Lewicki R., D. Sauders, J. Minton (1999), *Negotiation*, McGraw-Hill, Boston;

25. Lișman Fănuța (2011), *Medierea în procesul civil*, Editura Universitară, București;

26. Lohisse Jean (2000), *Comunicarea, de la transmiterea*

mecanică la interacțiune, Editura Polirom, Iași;

27. Mălita M. (1972), *Teoria și practica negocierilor*, Editura Politica, București;

28. Marin Vasile (2002), *Comunicarea în administrația publică*, Editura Fundației „Dacia”, Cluj-Napoca;

29. Martereau A. (1996) *Communication publique territoriale*, Les éditions de C.N.F.P.T., Paris;

30. Mastenbroek W.F. (1987), *Conflict Management and Organization Development*, John Wiley & Sons Ltd.

31. McQuail, Denis (1999), *Comunicarea*, Editura Institutul European, Iași;

32. Messenger, M. (1995), *La communication publique en pratique*, Editions d'Organisation, Paris;

33. Miall H., O. Ramsbotham, T. Woodhouse (2000), *Contemporary Conflict Resolution*, Polity Press, Cambridge;

34. Navarro Joe (2012), *Secretele comunicării nonverbale*, Editura Meteor Press, București;

41. Pâncescu, F.G. (2008), *Legea medierii. Comentarii și explicații*, Editura C.H. Beck, București;

42. Pruteanu Ștefan, Prof. univ. Dr. (2000), *Manual de comunicare și negociere în afaceri*, Editura Polirim, Iași;

43. Robert Fisher și William Ury și Bruce Patton (1991), *Getting to YES* – Houghton Mifflin Harcourt;

44. Ronald Abadian Heifetz (1994), *Leadership without easy answers* – Harvard University Press;

45. Roșu, Angelica (2010), *Medierea – mijloc alternativ de soluționare a litigiilor comerciale internaționale – Medierea în România* – Editura Universul Juridic;

46. Scott, Bill (1991), *The Skills of Negotiating* – Jaico Books;

47. Scott, Bill (1996), *Arta negocierilor* – Editura tehnică;

48. Stanton, Niki (1995), *Comunicarea*, Societatea Știință & Tehnică, București;

49. Strasser Freddie și Randolph Paul (2012), *Medierea – o perspectivă psihologică asupra soluționării conflictelor*, Editura OFMMM.RO, București;

50. Șuștac Zeno, Danileț Cristi, Ignat Claudiu (2009), *Medierea – Standarde și proceduri*, Editura Universitară, București;
51. Vasile Dragoș (2000), *Tehnici de negociere și comunicare*, Editura Expert, București;
52. Victorian Armen, Dr. (2004), *Manipularea creierelor*, Editura ALLFA, București;
53. Voicu, Monica, Rusu, Costache (1998), *ABC-ul comunicării manageriale* Editura Danubius – Brăila;
54. William Zartman (1976), *Negotiation or the art of Negoțiating* – Anchor Press;
55. Walder, François (1959), *The Negotiators* – New York: McDowell, Obolensky;
56. William Ury (2000), *The Third Side* – Penguin Books;
57. William Ury (2007), *Remediarea lui NU* – Editura Consensus, Craiova;
58. William Ury (2012), *The power of a Positive No: How to Say No and Știil Get to Yes* – Hodder & Stoughton;
59. Zbora-Ciurel Constantin Augustin (1999), *Negocierea edificatoare* – articol publicat în Noua Revistă Română (no.22), București

Dacă ai ajuns aici... felicitări!

Așteptăm opiniile tale.